



UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : Management Stratégique des Entreprises

Thème

**La politique d'évaluation des ressources
humaines au sein de SONATRACH-La
Direction Régionale de Tin Fouyé Tabankort**

Présenté par :

CHABOUNI Djamel

CHAIB Omar

En cadré par :

M^{me} : MATMAR. Dalila

Président : ZERKHFAOUI Lyes, MAA, UMMTO

Examineur : Mr OUBAZIZ Saïd, MAA, UMMTO

Rapporteur : Mme MATMAR Dalila, MAA, UMMTO

Promotion 2016/2017

Remerciements

Tout d'abord nous rendons grâce à Dieu, lui qui nous a permis d'être bien portant afin d'effectuer ce travail du début jusqu'à la fin.

Nous remercions nos parents respectifs pour leurs soutiens durant notre parcours de formation.

Nos remerciements vont, à notre directeur de mémoire, le professeur Mme Matmar Dalila, elle qui nous a guidés avec ses orientations, ses conseils et ses critiques tout au long de ce travail de recherche en nous laissant la liberté dont on avait besoins. On ne peut que lui être reconnaissant surtout pour ses qualités intellectuelles et humaines.

Nous remercions également tout le personnel de SONATRACH.

Nos remerciements vont aussi au membre du jury, pour l'honneur qu'ils nous ont fait en acceptant d'évaluer ce travail et de participer à la soutenance.

Et enfin, nous sommes reconnaissants envers tous les enseignants de l'Université MOULOUD MAMMARI de TIZI-OUZOU (UMMTO) pour leur contribution à notre formation, et également à nos camarades, amis pour leurs aides précieuses.

Dédicaces

JE DÉDIE CE MÉMOIRE À :

*Ma sœur Ouizà qui nous as quitté le 29/12/2017 à
Montréal Québec, puisse dieu l'accueillir dans son infini
miséricorde.*

*Mes chers parents, pour tous leur sacrifices, leur amour,
leur tendresse, leur soutien tout au long de mes études.*

*Mes chers amis de loin ou de prés, pour leur
encouragements permanant et leur soutiens moral.*

Je vous Remercie tous

CHABOUNI
Djamel



Dédicaces

Grace à Dieu le tout puissant, j'ai achevé la réalisation de ce modeste travail que je tien très chaleureusement à le dédier à :

- ✓ Ma mère chérie et mon père qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de mes études et pour leurs patience que Dieu les protègent et les gardes pour moi.
- ✓ A mes adorables frères et sœurs.

- ✓ Et à mes très chères amis et camarades pour tous les moments d'échange et de débat aux personnes qui m'ont toujours aidé et soutenue sans oublier mes cousines



Sommaire

Remercîments

Dédicaces.

Sommaire.

Liste des Tableaux et des figures.

Liste des abréviations.

Introduction générale.

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines.

Section 1 : présentation de la fonction ressources humaines.

Section 2 : Le rôle de la fonction ressources humaines.

Section 3 : La planification et l'appréciation des ressources humaines.

Conclusion.

Chapitre 02 : le système d'évaluation du personnel.

Section 1 : Généralité sur l'évaluation du personnel.

Section 2 : La gestion des ressources humaines au sein de la direction régionale Tin Fouyé Tabankort.

Section 3 : Les difficultés inhérentes à l'évaluation du personnel.

Conclusion.

Chapitre 03 : Le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale Tin Fouyé Tabankort.

Section1 : présentation générale au sein de la direction régionale Tin Fouyé Tabankort.

Section 2 : La gestion des ressources humaines au sein de la direction régionale Tin Fouyé Tabankort.

Section 3 : Le guide d'entretien et analyse des résultats.

Conclusion.

Conclusion générale.

Bibliographie.

Annexe.

Table des matières.

Liste des abréviations :

- AI : Augmentation Individuelle.
- CIF : Congé individuel de formation.
- CPC : Centre de stockage principal de collecte et d'expédition d'huile.
- CT : court terme.
- DIF : Droit individuel de la formation.
- DP : Division production.
- DPO : La direction Individuel par Objectifs.
- DRH : Direction Des Ressources Humaines.
- GPEC : La Gestion Prévisionnelle Des Emplois et Des Compétences.
- GRH : Gestion Des Ressources Humaines.
- MBO : Management by Objectives.
- PME : Petites et Moyennes Entreprises.
- PMI : Petites et Moyennes Industries.
- RH : Ressources Humaines.
- SONATRACH : Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures.
- SRH : Services Des Ressources Humaines.
- TFT : Tin Fouyé Tabankort.
- UTGA : Unité de traitement de Gaz Associé.

Liste des Figures

Numéro de la figure	Nom de la figure	Page
1	Le processus de l'évaluation	56
2	Organigramme de la Direction Régional Tin Fouyé Tabankort	88
3	Présentation de la division	93

Liste des schémas

Numéro du schéma	Nom du schéma	Page
1	Les Missions de la fonction ressources humaines	22

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Titre du tableau	Page du tableau
01	La gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel.	17
02	La gestion des ressources humaines comparée au management des ressources humaines.	18
03	Les années 1980-2000-La gestion des ressources humaines face à de nouveaux défis.	20
04	Les structures des organisations.	66
05	Les dates de découvertes de champs de Tin Fouyé Tabankort et ses mises en production.	86
06	La répartition des quotas de chaque structure.	109

Introduction générale

Introduction générale

Des changements majeurs surviennent dans la gestion et dans les structures des organisations partout à travers le monde. Les administrations publiques ne sont pas immunisées contre cet évolution des pratiques de gestion car subissant de nombreuses pressions pour réviser leurs systèmes de gestion et pour se restructurer.

Dans le contexte économique actuel, toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs ressources. C'est ainsi que l'évaluation dans ces domaines peuvent être graves de conséquences compte tenu du climat de très forte concurrence qui règne dans tous les secteurs.

Les mutations en matière de technologie, de finance et d'information s'accompagnent de développement plus ou moins profond au sein de l'entreprise. Une entreprise qui n'évolue pas au même rythme et à la même cadence que ses concurrents, ses partenaires ou ses clients se verra vite dépassée.

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés.

La gestion de la ressource humaine est un processus visant à prendre en charge le potentiel humain d'une entreprise.

Pour faire face aux évolutions modernes, une entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines; d'où la politique de l'évaluation des ressources humaines comme moyenne essentielle pour assurer cette actualisation et permettre le meilleur développement des compétences. La gestion des ressources humaines doit s'inscrire dans une logique et une perspective de progression dynamique visant la détection des compétences latentes ou potentielles, apte à assumer un ensemble d'attribution et de responsabilités dans l'organisation à travers un horizon plus ou moins long.

A travers l'évolution historique des concepts dans ce contexte, la mesure a été constamment conditionnée par la nature et la qualité des objectifs attendus et de là par la nécessité d'une recherche plus affinée des techniques à maîtriser et à mettre en œuvre pour ce faire.

La diversité des concepts utilisés parmi lesquels nous retenons les plus usités tel que appréciation, évaluation a suivi, la même tendance logique, mesurer, estimer, évaluer la performance de l'individu face à une tâche, sinon offrir la capacité de pronostiquer le même objectif face à des situations professionnelles futures qu'elles soient plus riches ou plus complexes.

Introduction générale

Dans cet ordre d'idées, nous pouvons aisément déduire sans le moindre doute, que rechercher le meilleur résultat en terme de rendement, signifie simplement viser la plus haute performance possible.

L'évaluation des politiques des ressources humaines est une démarche en faveur de l'aide à la décision.

Problématique

En fait l'évaluation dans le monde du travail soulève deux types de problèmes qu'il ne faut pas confondre, Le premier type se rapporte à la question de toute démarche de mesure est exposée à l'erreur, parce que évaluer des caractéristiques humaines suppose au préalable un effort conceptuel pour bien définir ce qu'on va mesurer, et le deuxième type les problèmes éthiques soulevés par l'évaluation, problèmes qui correspondent à la manière dont les tests ou les autres démarches d'évaluations se sont déroulés ainsi qu'à leur interprétation et à leur rôle dans la décision. Donc la problématique qui se pose :

Quelles sont les outils et les méthodes d'évaluation des ressources humaines au sein de SANATRACH-Direction régionale de TFT ?

Dans le but de traiter notre problématique, il est utile de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les buts de l'évaluation ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées lors de la mise en place d'un système d'évaluation ?

Les hypothèses

Afin de bien structurer notre travail d'étude, nous avons posé deux hypothèses relevant de système d'évaluation du personnel de l'entreprise :

H₁ : les évaluateurs respectent l'adéquation des compétences requises dans la définition des instruments d'évaluation.

H₂ : les difficultés inhérentes du système d'évaluation des ressources humaines proviennent des méthodes et des moyens utilisés.

Démarches méthodologiques

En vue d'entreprendre les travaux du présent mémoire, il a été fait appel à ce qui suit :

- Recherches bibliographiques et documentaires.
- Enquête: (questionnaire) auprès de l'entreprise concernée par le sujet la direction régionale TFT.

Introduction générale

Structure du mémoire

Pour répondre à ces hypothèses de recherches, nous avons organisé et devisé notre travail de recherche en trois chapitres, et chaque chapitre sera subdivisé en trois sections.

Le premier chapitre sera consacré à la présentation des généralités de la gestion des ressources humaines, puis on abordera la planification des ressources humaines et l'appréciation du personnel.

Le deuxième chapitre présentera et expliquera la notion de l'évaluation des ressources humaines, ainsi on va traiter les différentes méthodes du système d'évaluation, puis on va parler sur les difficultés de l'évaluation.

Le troisième chapitre concrétise les travaux des deux chapitres précédents élaborés sous forme théorique, par une étude de cas pratique, à travers une enquête menée auprès de la région TIN FOUYE TABANKORT (TFT) – In Amenas (Direction production), l'étude consiste à étudier l'impact des politiques d'évaluation sur la performance de la ressource humaine, à travers la démarche suivante :

La collecte d'information s'est faite au moyen d'un guide d'entretien et d'entretien libre avec le responsable de la division personnel situé dans le département de la gestion des ressources humaines et avec les documents internes à l'entreprise et les travaux (étude, rapport, mémoire) réalisé au sien de la direction régionale de TFT .

CHAPITRE 01

Introduction

En quelques années, la conception traditionnelle du personnel perçue comme une source de coût (synonyme de coût) qu'il faut minimiser, laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressources dont il faut optimiser l'utilisation.

Aujourd'hui la fonction ressources humaines est considérée comme les autres domaines (marketing, finance, production.....), elle est l'une des pratiques plus récentes, car la fonction personnel à émerger lentement dans le première moitié du 19^{ème} siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié et devenue une fonction ressources humaines qui a connue un grand développement à la fin de ce siècle, elle a renouvelé ses outils, ses pratiques et ses hommes.

En fin, cette fonction est reconnue comme une fonction stratégique, c'est-à-dire elle participe à la construction des pratiques managériales créatrice de valeur.

Ce chapitre permet de donner un aperçu sur la gestion des ressources humaines, on y abordera d'une manière générale la définition de cette dernière, son évolution à travers le temps, ses rôles, ses objectifs, ses principales activités, ainsi sa planification et son appréciation

Section 01 : présentation de la fonction ressources humaines

Avant de définir la gestion des ressources humaines, il faut savoir que la gestion des ressources humaines est une discipline neuve dans un champ disciplinaire lui-même de constitution récente. La fonction ressource humain est la dernière-née des grandes fonctions de l'entreprise après la production, la finance et le marketing.

1.1 Définition de la gestion des ressources humaines :

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines qui diffèrent d'un auteur à un autre, nous allons citer dans qui va suivre quelques unes :

¹P. Roussel en donne la définition suivante : « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

¹ Cours GRH/IFSN Maxime Moreno sur proposition Maniville Maître de conférence GRH, IAE-UTI. Page 5

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

² L.Sekiou « La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures...) et des activités (recrutement, formation...), impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation

Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressources humaines une priorité nécessaire pour la coordination des ressources »

1.2 L'évolution de la fonction de ressources humaines :

1.2.1 De la fonction personnelle à la fonction de ressource humaine :

L'homme à long terme a cru que la seule manière efficace de gérer son organisation, se traduit par l'importance du facteur humain dans l'organisation et la gestion des hommes. Cette idée est peu à peu délaissée dans le début du 19^e siècle. Cependant, avec l'apparition des premières théories relatives à la gestion des ressources humaines à savoir l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne ont permis de souligner les grandes lignes de la pensée de la gestion des ressources humaines en passant de l'administration du personnel à celui de la gestion des ressources humaines³.

Le fin 19^e siècle jusqu'en 1945

A connu une véritable émergence de la fonction service du personnel qui apparaît notamment dans les grands centres de production comme les usines Schneider du Creusot (1874), les Houillères de Béthune (1880), les groupes automobiles, jouent un rôle significatif. D'effectifs importants, la rationalisation de la production (avant les travaux de Taylor à cette époque) est sous l'influence des ingénieurs et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale⁴.

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail.
- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève.
- En 1910 apparaît le code du travail.

² - Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, "gestion des ressources humaines", Edition Debock Université, Bruxelles, 2001, P10.

³ JEGAL.JM, Gestion des ressources humaines, édition Puf, parais 1992, p8.10

⁴ DIETRICH.A Gestion des ressources humaines, édition, la découverte, parais, 2005

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

En 1919 le régime des conventions collectives voit le jour.

A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme (Ex : Schneider au Creusot)

Les premières activités du service du personnel sont :

- Le recrutement ;
- L'affectation des personnes dans les ateliers.

Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation :

- Centralisation du recrutement ;
- Harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;
- Prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).

Pendant les trente glorieuses :

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.

A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

Selon ⁵Weiss et al (1999), la fonction personnel se caractérise notamment par :

- Une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats,
- Une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées,
- Une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Depuis les années 1970 :

De façon schématique, l'évolution de la fonction R.H. se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la G.R.H. et le management des R.H.

⁵ Dimitri Weiss a conçu et coordonné « Ressources Humaines » aux Editions d'Organisation (3ème édition 2005)

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

Tableau n°01 : La gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel

Approches des ressources humaines (J.Igalens ,1991)	Gestion de personnel	Gestion des ressources humaines
Assomption principale	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
Formation	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
Horizon de prévision	Court et moyen termes	Long terme
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source de l'efficacité productive	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
Source de la motivation	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature de travail confié
Force au changement	Resistance au changement c'est l'homme qu'on change	La RH est flexible

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	GRH
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef de personnel	DRH du membre de direction

Source : J.Igalens, Dimitri Weiss « Ressources humaines »aux Editions d'Organisation p11.

Le tableau 1 permet de présenter les principales différences entre la gestion des Ressources Humaines et la gestion du personnel, car la gestion des Ressources Humaines vient aujourd'hui se substituer progressivement des pratiques antérieures de la gestion du personnel.

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

Tableau n°02 : Gestion des ressources humaines comparée au management des ressources humaines.

Modèle 1 : Adaptation passive et défensive des personnels (1975-1985)	Modèle 2 : Activation et mobilisation d'un marché interne des RH (1985-2000)
<ul style="list-style-type: none"> .Flexibilité quantitative externe du travail .Logique de CT ; .Gestion quantitative des sureffectifs (mesure d'âge) ; .Intervention de l'Etat ; .Négligence des ressources humaines internes ; .Gestion du personnel concentrée sur les restructurations ; .Emploi considéré comme une variable d'ajustement (emploi atypique, externalisation). 	<p>Management idéologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> ·1 Discours idéologique, ·2 Recherche d'une implication intense des personnes qui doivent tout donner à leur entreprise <p>Courant affaibli par sa concomitance avec les plans sociaux</p> <p>Modernisation socio-productive :</p> <ul style="list-style-type: none"> ·1 Recherche de flexibilité interne qualitative ; ·2 Gestion anticipée des compétences ·3 Approche proactive ; ·4 Modèle de l'organisation qualifiante ; ·5 Personnel envisagé comme un investissement, une ressource

Source : Dimitri Weiss a conçu et coordonné « ressources humaines » aux Editions d'Organisation

Le tableau 2 permet de comprendre la gestion ressource humaine évolue vers le management des ressources humaines, vers une plus grande pris en compte de la complexité des hommes et des situations dans lesquelles ils insérés.

1.2.2 Les raisons de cette évolution de la fonction des ressources humaines :

Dès 1974, le pratiques de la gestion des ressources humaines s'inscrivent dans un environnement perturbé par la permanence imprévu d'une crise considérer comme un accident provisoire. En matière de politiques et pratiques ressources humaines, les effets de la crise ne sont pas pris en compte et les mesures mises en ouvres sont des mesures d'attente.la durée de travail effectif hebdomadaire chute et rejoint la durée légale de 40 heures oubliée depuis quarante ans. Les mesures d'âge mettent en préretraite un grand nombre de quinquagénaires et le taux d'activité des 55-65 ans devient l'un des plus bas du monde

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

développé. Les automatisés et habitudes en matière de rémunération poussent la ration « frais de personnel/valeur ajoutée » vers les sommets atteints en 1982 et 1983. Le chômage progresse et les premières « mesures pour l'emploi » apparaissent. Les entreprises mettent en cause les règles récentes sur licenciements (1973 et 1975) et développent une recherche de la flexibilité à travers l'intérim en attendant que la loi de 1979 ne favorise le contrat à durée déterminée. Les risques de l'entreprise duale avec un noyau dur très privilégié et une population précaire défavorisée sur tous les plans sont alors dénoncés. L'obligation de présenter leur premier « bilan social » pour l'exercice 1978 amène les entreprises à moderniser leur système d'information ressources humaines et l'informatisation avance à grands pas. Dans un cadre réglementaire renouvelé, la fonction est confrontée à défis⁶.

Ces nouvelles données de la concurrence ont une influence sur les modes de production.

Les entreprises abandonnent (pas toujours) le modèle productif fordien au profit du modèle productif flexible afin de faire face aux évolutions brutales de l'activité. De fait, l'apprentissage est essentiel car selon ⁷Cadin et ses collègues (2002) : « Gagne celui qui apprend plus vite que ses concurrents. »

Aujourd'hui, les compétences sont de plus en plus élevées et la coopération au sein d'une équipe est source de performance et d'amélioration constante.

Remarque : la logique de poste cède la place à la logique de compétences car les salariés cessent d'occuper un poste mais sont considérés comme porteurs de compétences. L'accent mis sur les compétences et son impact sur les pratiques de formation, est lié à la nécessité de posséder une main d'œuvre en quantité nécessaire et de qualité.

⁶ Jean-Marie Peretti « ressources humaines », édition, Vuibert, 2010, p14

⁷ L. Cadin et al., « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie » 2002, p.11

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

Tableau n°03 : Les années 1980- 2000 – La GRH face à de nouveaux défis

Les défis	Les nouvelles exigences
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mutations technologiques ▪ Incertitudes économiques : la GRH apparaît comme « une réponse de crise au développement d'une forte période de contingences », Renaud Sainsaulieu ▪ Evolution démographique ▪ Internationalisation ▪ L'image de l'entreprise ▪ Evolution des partenaires sociaux ▪ Les modes de management 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 3 objectifs : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adéquation qualitative et quantitative de la RH aux besoins actuels et futurs de l'entreprise ▪ Intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec les objectifs de développement RH ▪ Optimisation des performances de la RH afin de participer aux objectifs globaux <ul style="list-style-type: none"> ➤ Décentralisation des missions opérationnelles de la fonction RH dans le cadre d'un partage avec les responsables opérationnels ➤ Approche client-fournisseur de la fonction RH ➤ 4 nouvelles logiques du management des RH <ul style="list-style-type: none"> ▪ La personnalisation (individualisation, systèmes d'appréciation) ▪ L'adaptation (flexibilité quantitative interne et externe, salariale, qualitative et externalisation) ▪ La mobilisation ▪ Le partage

Source : Cadin et al. (2004), Gestion des ressources humaines, Dunod, p11

Infléchissement du cadre réglementaire

- ❖ Loi du 3 juillet 1986 relative à la suppression de l'autorisation administrative du licenciement

- ❖ Loi de 1987 sur l'aménagement du temps de travail

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

❖ Textes sur la formation (bilan de compétences, Co-investissement)

❖ Assouplissement du droit au travail pour les PME-PMI

Le tableau N° 3 résume les pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines s'adaptent au contexte et permettent de répondre aux défis et situation difficiles.

1.3 La fonction ressources humaines des années 2000 :

Les exigences nouvelles exprimées à l'égard de la fonction des ressources humaines par ses différents clients interne justifient un examen attentif des enjeux de la performance de la fonction ressources humaine⁸.

Comment contribuer plus significativement à la création de valeur et à la performance de l'entreprise ? Tel est l'enjeu de la gestion des ressources humaines. Les directions des ressources humaines ont aujourd'hui conscience que la pérennité de leur fonction repose sur la valeur ajoutée. Avec ⁹Dave Ulrich, ils sont de plus en plus convaincus de performance globale repose sur leur performance dans quatre domaines : être un partenaire stratégique, un acteur de changement, un champion des salariés et un opérationnel efficace.

1.3.1 Les missions spécifiques de la fonction ressources humaines :

La mission de la fonction des ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus.

Schéma 01 : Les missions de la fonction ressources humaines

⁸ Jean-Marie Peretti, Idem, p 34

⁹ D. Ulrich, Human Resource Champions, Editions Harvard Business School Press, Cambridge , 1996



Source : Jean-Marie Peretti « ressources humaines » 12^e édition (2010), p 30

➤ **Administrer efficacement :**

Etre une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction ressources humaines mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les directions ressources humaines ont accru significativement leur efficacité et leur efficience administratives. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. La micro-informatique, l'intranet et les portails ressources humaines ont contribué à la reconfiguration du système d'information ressources humaines. Avec de nouveaux espaces de progrès apparaissent. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficience sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur¹⁰.

➤ **Développer la motivation et l'implication des salariés :**

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui ses besoins d'équité, d'employabilité, d'éthique, d'épanouissement et d'écoute. « 5 E » retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés,

¹⁰ Jean-Marie Peretti, Idem, p31

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

Le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils Possèdent contribuent à la création de valeur¹¹.

Les considérations concernant la motivation et l'implication des salariés se développent en raison de l'essoufflement du modèle du contrôle et en rapport avec un environnement de plus en plus concurrentiel.

Dans ce sens il convient de connaître les besoins des salariés considérés comme des clients, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute, d'éthique et y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportements souhaités.

Les moyens d'action sont les suivants :

- Variété des tâches.
- Partage du pouvoir.
- Promotion.
- Rémunération.
- Participation.
- Formation.

➤ **Favoriser le changement :**

Il s'agit là d'encourager les comportements nouveaux, efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

➤ **Mettre en œuvre la stratégie :**

Selon ¹²Bélanger propose cette définition de la stratégie : « Processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel ».

Le D.R.H. doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences R.H. des décisions prises.

Le D.R.H. doit veiller à la cohérence de la stratégie R.H. avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de G.R.H. entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.

¹¹ Jean-Marie Peretti, op, cit, p31

¹² Bélanger dans Petit... et al. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ». (Boucherville, G. Morin, 1993. 779 pages), page 21

1.3.2 Une approche contingente de la fonction

Chaque milieu de travail a des caractéristiques propres qui commandent les décisions et les pratiques.

L'évocation des principales raisons qui ont conduit à une évolution de la G.R.H. au cours du 20ème siècle, met en évidence l'influence de facteurs internes mais aussi externes à l'entreprise. Ainsi, comprendre l'évolution de la G.R.H. mais aussi façonner une politique de G.R.H. et la mettre en œuvre ne peut se faire sans tenir compte de tous ces facteurs.

Cette perception est à rapprocher de l'approche systémique de la G.R.H : la fonction « Personnel », devenue G.R.H., ne correspond plus aux nombres d'activités disparates sans référence à une vision d'ensemble. Les composantes de l'environnement sont prises en compte car elles ont une influence sur les ressources consacrées à la G.R.H. et les objectifs poursuivis.

La G.R.H. est un sous-système du système organisation : elle doit donc avoir des objectifs cohérents avec ceux du système global.

Enfin, la G.R.H. est influencée par chacun des autres sous-systèmes qui composent l'organisation. L'approche systémique nécessite une définition des objectifs à atteindre pour assurer une meilleure adaptation et permettre l'évaluation.

1.3.3 Une approche Client-Fournisseur

La G.R.H. travaille pour quatre catégories de clients :

- 1- le dirigeant
- 2- les actionnaires
- 3- les salariés
- 4- les organisations syndicales

Ces clients ont des attentes spécifiques que la direction ressources humaines. Doit satisfaire afin que la gestion des ressources humaines. Soit considérée comme performante et créatrice de valeur.

Section 02 : Le rôle de la fonction ressources humaines

Dans cette section notre objectif est de retracer les rôles de la gestion des ressources humaines, leur importance dans un environnement de l'entreprise. Et leurs objectifs, à la fin de la section nous parlerons sur les principales activités de la gestion des ressources humaines.

2.1 Les rôles de la fonction R.H :

La gestion des ressources humaines joue un rôle important dans la vie de l'entreprise, dans la vie salarié, et dans les pratiques managériales. Les rôles de la gestion des ressources humaines selon ¹³Sekiou sont :

2.1.1-Besoins et attentes des organisations en vers le service des ressources humaines :

Comment contribuer davantage à la création de valeur et la performance globale de l'organisation ? Voilà l'enjeu fondamental auquel la GRH est confrontée en ces débuts du 21^{ème} siècle. Les réponses à cette question viennent parfois à travers un model intégrateur ou une synthèse qui trace le profil de nouveaux rôle joué par les DRH pour s'adapter aux exigences présente de leur profession ; ces rôles doivent réponde prioritairement aux besoins et aux attentes des organisations.

La formulation des besoins de l'organisation et des attentes des autres dirigeants à l'égard du SRH ne peut être bénéfique à tous les acteurs organisationnels.

2.1.2-partenaire stratégique et agent de changement :

Le service SRH a joué auparavant un rôle restreint, Les tâches de certains spécialistes se limitaient aux activités de recrutement, sélection, élaboration de programme de formation ou de gestion du programme d'évaluation du rendement de RH.

Durant la décennie 1980, Le SRH a été appelée à justifier son existence et à s'aligner sur les objectifs de l'organisation. On s'est mis des lors à qualifier le rôle de la formation RH de <rôle stratégique>. Le SRH a ajusté ses objectifs et plan d'action après que la direction générale de l'organisation ait fait ses choix ; il s'est retrouvé investi de multiple missions a tenue hautement complexe : politique de rémunération, gestion des carrières, restructuration du personnel...etc.

Ce rôle l'implique dans des questions d'affaires qui lui permettent de créer plus de valeur et d'être considéré comme une valeur ajoutée génératrice efficacité.

Le rôle de partenaire stratégique amène les professionnels des SRH à devenir capables d'accompagner les changements organisationnels de plus en plus fréquents suite à la rapidité des évolutions technologiques.

¹³ Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, "gestion des ressources humaines", Edition Debock Université, Bruxelles, 2001, p 17. 20

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

2.1.3-Expert fonctionnel :

Traditionnellement, les professionnels en RH ont résumé ce rôle en techniciens ; en utilisant les outils du recrutement et de la sélection pour l'embauche des salariés, en faisant respecter les règles disciplinaires.

Avec le recours à la nouvelle technologie de l'information dont l'impartition, la fonction RH d'aujourd'hui peut devenir plus efficace et œuvre à améliorer la qualité de son engagement ; à ce titre les systèmes intranet en matière de GRH sont de plus en plus utilisés, toute l'information sur un salarié, tous les traitements en matière de protection sociale, accident de travail... sont désormais pris en charge directement par chaque salarié.

Le développement de nouveaux outils technologiques responsabilise davantage la personne quand à son propre développement (formation, carrière, mobilité) en même temps qu'il libère les experts en GRH de leur rôle de techniciens pour les rendre professionnels.

2.1.4-Champion des clients internes :

Avant, les professionnels en RH en joué un rôle de conseillers auprès des autres membres de la direction et un rôle social auprès des salariés.

Aujourd'hui le rôle de conseillers auprès des cadres hiérarchiques consiste à remplir un rôle plus actif de consultant, c'est-à-dire travaille en collaboration avec eux pour résoudre leurs problèmes particuliers.

Le rôle social auprès des salariés (et leurs syndicats) consiste à connaître leurs besoins (équité, employabilité, éthique...) et leurs attentes, à être sensible à leurs problèmes et à éviter de prendre des positions à l'encontre de leurs intérêts.

2.2 Importances de la fonction ressources humaines :

Gérer les hommes est un concept qui permet de remonter à l'organisation des premières unités sociales : un chef, une division des activités nécessaires à la vie, ou à la survie, un partage des responsabilités, etc.

Dans toute entreprise les ressources humaines ne sont pas toujours considérées comme des partenaires privilégiés. L'idée du partenariat interne n'a pas encore fait son chemin de manière effective. Elle subit encore les contrecoups de l'approche taylorienne puisqu'encore souvent, ils ne sont considérés que comme les éléments de production au même titre que tous équipement ou matériel utilisé.

Ainsi, dans sa forme primitive, cette organisation de vie sociale a nécessité la formation distincts aux activités différentes, mais complémentaires, l'autorité et le pouvoir étaient réussis entre les mains du chef de tribu, du groupe ou du clan et ça responsabilité était

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

d'établir les critères de partage des activités et des ressources à partir de critères qu'il prédéfinissait suivant l'objectif choisie.

Au travers du concept de la délégation d'autorité, de pouvoir et de prise de décision, la gestion des hommes se confondait éventuellement avec le concept de gestion tribal.

Avec le développement de la civilisation, et face aux difficultés rencontrées, le besoin de recruter des individus qui disposent d'un savoir faire est de plus en plus ressentir. la première forme de recrutement intelligent qui apparaitre dans le concept de l'organisation de force de sécurité interne et de protection externe. Ces forces ayant des besoins de structures solides et permanents, de logistique de tous genres.

2.3 Les objectifs de la fonction des ressources humaines :

Les objectifs servent plusieurs finalités, ils influencent les activités des ressources humaines et doivent être élaborés pour aider les gestionnaires à réaliser les finalités de l'organisation et des ressources humaines, par exemple un objectif d'équité en emploi va affecter chacune des grandes activités des ressources humaines, comme le recrutement, la formation. Les objectifs sont aussi les standards par rapport auxquels le succès des décisions des gestionnaires est évalué, par exemple atteindre un certain pourcentage du marché¹⁴.

2.3.1 Objectif économique :

Cette fonction contribue à l'accroissement de l'efficacité des résultats financières d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et des aptitudes des chacun de ces membres (division de travail entre les unités, analyse et description des postes rationalisation aux décisions, meilleurs sélection des conditions des candidats...)

2.3.2 Objectif humaines :

Elle rappelle aux dirigeants que l'homme est une ressource qui ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation du travail doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus, cherché à améliorer les relations interpersonnelles et les relations d'autorité entre chacun des membres de l'organisation. Elle les amène à examiner leur comportements, leur façon de diriger, de participer, de communiquer, et en enfin de contrôler.

2.3.3 Objectif d'actualisations :

Elle doit favoriser le développement des habilités, aptitudes et attitude des potentiels de chacun des personnels afin de lui permettre de se préparer à faire face aux changements

¹⁴ KACHETEL..Z et KAIS.M la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mémoire de licence en management, université Mouloud Mammeri tizi ousou. 2004, p20

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

multiplés (politique, technologie, humain, économique et sociale) et de réaliser son plan de carrière et ambitions.

2.4 Les principales activités des G.R.H :

«Le terme compétence fait référence à ce qui doit être au cœur de la contribution de la GRH à la stratégie de l'entreprise »:

En réalité, la recherche en terme de ressources humaines ne se focalise pas sur l'homme lui-même mais sur son savoir faire tel qu'il soit physique ou moral.

C'est pour cela, les missions de la fonction ressources humaines sont : l'acquisition, la stimulation et le développement des compétences, car l'entreprise doit se battre pour être compétente afin de rester compétitive.

2.4.1 : L'acquisition du personnel :

L'entreprise doit définir au préalable ces besoins en termes de quantité et surtout de qualité à travers, le système de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Mais elle doit développer auparavant des procédures de définitions de postes qui lui permettront de disposer de profils de poste, c'est-à-dire le type de compétences nécessaires pour t permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins En effectifs humains qui répondent à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme »¹⁵

La gestion prévisionnelle du personnel est un outil au service de la gestion des ressources humaines. Elle consiste dans la projection pour le moyen et le long terme des besoins et des ressources en personnel d'une organisation. Elle s'organise dans des démarches qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des effectifs. Il va de soi que ces démarches sont simultanées et en relation permanente entre elles, en s'intégrant dans un vaste système de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Cette approche repose sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs et des disponibilités en ressources humaines, sachant que les besoins qualitatifs et quantitatifs en

¹⁵ Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, "gestion des ressources humaines", Edition Debock Université, Bruxelles, 2001, p70

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

Ressources humaines évoluent dans le temps, afin d'assurer sa survie, l'entreprise doit anticiper ces évolutions pour mettre en œuvre les politiques qui permettent de maintenir ou d'atteindre l'équilibre qualitatif et quantitatif des emplois et des hommes.

L'ensemble des prévisions et des analyses qualitatives et quantitatives des compétences et des effectifs n'ont qu'un seul objectif: faire apparaître les déséquilibres potentiels suffisamment à temps pour entreprendre des politiques de régulation permettant de les atténuer ou, dans les meilleurs cas, de les faire disparaître.

2.4.1.1.1 Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont :

-La GPEC étudie les perspectives d'emplois, y identifie les difficultés futures des précautions sur les évènements et prévoirait des crises susceptibles d'arriver.

- La GPEC est la prévoyance des incidents, la projection du devenir de l'entreprise (orienter d'une manière stratégique l'entreprise et son avenir) et les besoins en personnel.

- La GPEC est une approche logique de la gestion des ressources humaines une préparation de solutions futures aux évènements, une réflexion sur les mouvements humains.

- La GPEC essaye de découvrir des structures d'adaptation a un futur imprévisible, étudie les possibilités de repenses aux phénomènes environnement.

- La GPEC a pour but la détermination et le suivie de la progression des rémunérations (la masse salariale).

- La GPEC tante de réaliser une cohérence entre les objectifs à atteindre d'une entreprise et les moyens mises en œuvre.

2.4.1.1.2 Les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

Les politiques correctrices instaurées à l'issue de la GPEC nécessitent des outils tant

Que leur contenu que pour leur suivi¹⁶.

A- La formation ;

La formation est un moyen de produire de la compétence. Elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux :

¹⁶ Laëtitia Lethielleux, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », Lextenso éditions 2009 p55.56

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

- Une approche économique :

Il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles de l'entreprise. Cette dernière investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences, elle attend un retour sur son investissement en terme d'accroissement de la productivité et de la compétitive.

-Une approche psychologique :

La formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement.

- Une approche sociologique :

La formation devient un outil de socialisation des individus elle devient un vecteur du développement de la culture organisationnelle.

La formation peut intervenir à l'initiative de l'employeur (au moyen, entre autre, du plan de formation) ou à celle du salarié par l'utilisation des deux dispositifs juridiques principaux : le DIF (droit individuel de la formation, loi du 4 mai 2004) ou le CIF (congé individuel de formation).

B- La transmission des savoirs :

Les entreprises sont, aujourd'hui, confrontées au départ massif en retraite des seniors. Or, peu ont anticipé la transmission des savoirs au risque de voir se perdre des compétences et des réseaux informels tissés au fur et à mesure de leur carrière. Il existe pourtant de nombreux outils favorisant la transmission des connaissances au sein de l'entreprise comme logiciels groupware,

C-L'évaluation

L'évaluation est utile à plusieurs stades de la vie du salarié pour mesurer, entre autres, le niveau des compétences acquises et celles restant à acquérir. Pour être utile et efficace, un certain nombre de principes doivent être respectés :

- Expliquer le « **pourquoi de l'évaluation** » : s'agit-il de rémunérer, promouvoir, recruter, former, favoriser la communication, collecter des données, créer un dialogue social..... ? L'objectif de l'évaluation doit être clair pour ne pas susciter des désillusions auprès du salarié évalué. L'absence d'enjeux est un risque pour la pertinence de l'évaluation.

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

- **L'objet de l'évaluation :**

L'évaluation porte-t-elle sur les compétences d'après un référentiel établi ? sur les résultats d'une mission ?...Elle n'est pas arbitraire et illimitée mais circonscrite à un domaine défini au préalable et porté à la connaissance de la personne évaluée.

- **Identification de l'évalué et de l'évaluateur :**

Pour mener une évaluation, il faut obligatoirement une personne à évaluer et un évaluateur. Se pose alors la question de la légitimité de l'évaluateur : est-ce un supérieur hiérarchique direct ? Éloigné ? Exerce-t-il une mission proche de celle de la personne évaluée ? Cette problématique est forte dans le cadre de la mise en place d'une évaluation à 360° où une personne se trouve évaluée par un panel de collaborateurs (supérieurs hiérarchiques comme personnes placées sous sa direction), voire de partenaires extérieurs (fournisseur, clients ...) dont elle ne connaît pas l'identité, protégé par l'anonymat et réalisé un cabinet extérieur à l'entreprise.

L'ensemble de ces questions renvoie à la perception de la légitimité de l'évaluation par la personne qui y est soumise. De cette légitimité naît l'efficacité de ce procédé, outil aidant à mesurer les effets des politiques correctrices de la Gestion prévisionnelle Des Emplois et Des Compétences.

2.4.1.2 Le recrutement :

La démarche du recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; c'est à travers le recrutement, par exemple, que peut être rajeunie une population d'une entreprise ou que le niveau moyen de compétences peut être ajusté. Il y'a donc lieu de définir clairement les politiques à suivre en la matière et les moyens à mettre en œuvre pour les conduire.

On appelle recrutement : « l'ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant »¹⁷.

¹⁷ AURIAC .J.M et LACOUR L, op ,cit, p95

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse, c'est une action qui se déroule en plusieurs étapes. C'est pour cela qu'on parle de processus de recrutement, de ses sources, ses méthodes et ses techniques.

2.4.1.2.1 L'importance et les objectifs du recrutement :

Le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux.

Les principaux objectifs visés par le recrutement sont :

- * Elaborer des moyens et des techniques permettant à l'organisation de trouver des candidats de qualité ;
- * Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût ;
- * Contribuer à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation ;

Le processus de recrutement inclut généralement toutes les étapes que l'organisation entend suivre afin de trouver le candidat qualifié pour combler un poste vacant. La réussite de ce dernier repose sur l'existence d'une définition du poste qui va permettre une bonne information des candidats et l'établissement aisé du profil du candidat recherché.

2.4.1.2.2 Les modes de recrutement :

Deux grandes sources de recrutement existent, interne et externe, avec chacune de nombreux canaux.

A. Le recrutement interne :

Dans certaines organisations, le recrutement interne est une priorité qui fait partie des valeurs, dans d'autres c'est une pratique ponctuelle.

Il est préférable de recourir au marché interne car c'est l'une des meilleures façons de recruter et l'une des moins coûteuses, car ces salariés connaissent déjà l'organisation. Ce type de recrutement peut être considéré comme des réaffectations internes (promotions, transferts,.....), qui constituent un bon moyen pour la motivation des salariés¹⁸.

¹⁸ Idim, p97

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

Nous pouvons définir le recrutement interne comme une politique où l'on comble des postes vacants en ayant recours d'abord aux ressources humaines déjà en service dans l'organisation, Ce mode de recrutement dégage certains avantages :

- * Chance égale pour tous les salariés ;
- * Limitation des départs au cours de carrière ;
- * Effet stimulant pour le personnel, motivation et satisfaction

Comme il peut engendrer des inconvénients qui sont :

- * Coût élevé de l'entraînement;
- * Jalousie, tension et conflit entre les salariés ;
- * Choix limité surtout dans les petites entités.

B. Le recrutement externe :

Outre l'absence ou l'inadéquation de candidatures internes, différentes raisons peuvent imposer la prospection externe : la croissance de l'organisation, de nombreux départs des salariés, la correction de la pyramide des âges.

L'inconvénient majeur réside dans le coût et le temps requis pour la recherche, la sélection et l'intégration des personnes extérieures, outre cet inconvénient il y a aussi :

- * Le risque de se tromper sur la valeur réelle des candidats.
- * Démotivation des salariés internes surtout si le recours à l'extérieur est systématique.

Mais le recours au marché externe apporte des avantages tels que :

- * L'apport du sang neuf : enrichissement en terme d'idées nouvelles et renouveler particulièrement des ressources humaines compétentes ;
- * Remédiassions aux problèmes créés par une compétition interne pour un même poste ;
- * La bonne formation des recrues (possédant des qualifications)

2.4.1.2.2 Les méthodes de recrutement:

A. Pour le recrutement interne :

Des nombreux canaux avisent les salariés de la vacance :

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

➤ **L'affichage des postes :**

C'est une pratique répandue dans les administrations et les entreprises disposant d'un réseau d'agences, de succursales et de concessionnaires, et cela en affichant les possibilités d'emploi au sein de l'entreprise. Cette méthode offre des chances égales à tous les employés.

➤ **Le réembauche :**

Le réembauche d'un ex employé est un moyen peu coûteux et efficace du recrutement interne, l'entreprise procède déjà des informations sur le comportement et les aptitudes de ses anciens employés.

➤ **La mutation ou le transfert :**

Cette méthode qui consiste à muter ou transférer des employés pour d'autres fonctions ou services leur permet d'acquérir une vision globale de l'organisation.

Il existe aussi d'autres méthodes pour le recrutement interne qui consiste dans les : notes de services, réunion et le journal interne.

Le recrutement interne permet de motiver et de satisfaire les employés mais le coût de leur entraînement pour les nouveaux postes reste élevé.

B. Pour le recrutement externe :

Plusieurs techniques existent, nous citerons les plus importantes :

➤ **Les candidats spontanés :**

Sont ceux qui font de la prospection. Ils prennent l'initiative de faire savoir à l'organisation en quête d'un personnel nouveau qu'ils sont disposés à accepter des postes vacants sans que celle-ci en fasse la demande, ce qui reflète la bonne image de ces organisations sur le marché du travail.

➤ **Les organismes de placement :**

Ceux-ci présentent des candidats spécialisés et performants aux entreprises qui cherchent un nouvel effectif susceptible d'occuper les postes vacants. Ils ont pour mission d'assister les demandeurs d'emploi mais également les employeurs.

➤ **Les chasseurs de têtes :**

Pour les cadres de haut niveau et pour les profils rares, il est fait appel à des chasseurs de têtes qui apportent des candidats potentiels, identifiés grâce à leur banque de données et à leur réseau de relations.

La compétence est garantie, l'efficacité aussi mais son coût reste très élevé.

➤ Les institutions d'enseignement et de formation :

Ce sont des universités, des institutions d'enseignement technique et professionnel qui constituent les sources importantes de recrutement, car elles présentent leurs jeunes diplômés aux entreprises. Il existe aussi d'autres techniques de recrutement externe telles que : les annonces diffusées par différents média : journaux, télévision, radio, revues, ...etc.

Aujourd'hui, les employeurs se tournent vers Internet pour recruter leur personnel, technique plus ou moins récente dont l'intérêt majeur réside dans la rapidité de la communication.

Internet, offre des possibilités quasi infinie de recrutement autant aux candidats qu'aux employeurs.

2.4.2 : La stimulation des ressources humaines :

Le psychologue américain Vroom à découvert sa célèbre équation :

« Performance = f (compétences x motivations) »

D'après cette équation il est claire que l'acquisition de la compétence adéquate n'est pas suffisante, il faut la stimuler à travers la motivation afin d'optimiser la performance, pour arriver à cette finalité, il faut développer un système de :

- Rémunération
- L'appréciation des performances à travers la considération ;
- L'amélioration des conditions de travail ;

2.4.2.1 : La rémunération :

La fin des années 90 constitue une consécration pour la fonction rémunération. Désormais, rémunérer ne signifie plus payer, mais aussi attirer, motiver et retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise.

La rémunération est un élément essentiel et reconnu de la stratégie ressources humaines, c'est pour l'entreprise un moyen de diriger l'activité vers la réalisation des objectifs précis ; encor faut-il pour cela choisir le bon dosage des « ingrédients » qui composent le système de rémunération. Il est nécessaire d'établir un système de rémunération

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

cohérent avec la politique et les objectifs de l'entreprise, qui tient également compte des attentes des salariés¹⁹.

La rémunération globale a deux composantes :

➤ **La rémunération directe :**

Elle comprend les paiements en espèce et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultants d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement.

➤ **La rémunération indirecte :**

Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires, il s'agit d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux.

2.4.2.1.1 Qualité d'un bon système de rémunération :

Une politique de rémunération doit être :

- **Adaptative** : car un bon système de rémunération doit disposer d'une souplesse suffisante pour s'adapter aux changements.
- **Stimulante** : le système de rémunération doit inciter le personnel à agir et orienter leur efforts en direction des priorités de l'entreprise.
- **Compétitive** : car il ne doit pas pénaliser l'entreprise par rapport aux concurrents. Cette condition sera souvent obtenue en augmentant la flexibilité de la rémunération.
- **Flexible** : pour mettre les ajustements nécessaires d'une période à l'autre.
- **Equitable** : compte tenu de la qualification des salariés et du marché de travail ; l'importance respective des fonctions des responsabilités dans l'entreprise afin de ne pas créer de sentiments d'injustice.

2.4.2.1.2 Les objectifs de la rémunération :

Les principaux objectifs de rémunération se résument comme suit :

➤ **Acquérir des ressources humaines compétentes :**

En offrant une bonne rémunération, il est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettent d'augmenter les profils de l'organisation.

¹⁹ LETHIELLEUX .Laetitia, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition. p84

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

➤ **Conserver les ressources performantes :**

Offrir une rémunération équitable et satisfaisante permet d'éviter les départs au milieu des carrières.

➤ **Motiver les ressources humaines.**

➤ **Faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques.**

➤ **Respecter la législation et la rationalisation.**

➤ **Avoir un objectif concurrentiel grâce au contrôle des coûts salariaux.**

2.4.2.1.3 Les éléments constitutifs de la rémunération :

A. Le salaire de base :

Montant versé au salarié ; fondé sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce, en ajoutant tous les autres avantages liés à l'emploi.

B. Les heures supplémentaires :

Elles doivent être analysé du point de vue des causes qui les justifient et efforts qu'elles entraînent ; car elles sont effectuées au de la de la durée légale de travail.

C. Les primes :

➤ **Les primes conventionnelles :** elles sont reçues en générale à la fin de l'année.

➤ **Les primes individuelles :** octroyées aux salariés qui arrivent à répondre aux objectifs fixés au préalable.

➤ **Les primes collectives :** elles représentent un effort général.

D. Les avantages complémentaires :

On peut classer les différents avantages selon divers critères :

➤ **Avantages dont bénéficient l'ensemble du personnel :**

Accordé sans distinction à tous les salariés, ces avantages généralement non monétaires sont principalement :

- Les titres restaurant.

-Les clubs ou installations sportives de l'entreprise mis à la disposition des salariés...etc.

➤ **Avantages attribués de manière sélective :**

Cette deuxième catégorie recouvre les avantages qui ne sont pas attribués systématiquement à l'ensemble de l'effectif.

La politique en matière d'attribution de ces avantages diffère d'une entreprise à une autre ; parmi ces avantages : automobile, voyage, logement,.....etc.

➤ **Avantages sociaux :**

Ils peuvent concerner la couverture du risque maladie, du risque décès, invalidité, la prévoyance des congés supplémentaires. Ou encore : c'est une partie de la rémunération que touche une personne en dessus de son salaire ; sans nécessairement fournir un effort en conséquence.

2.4.2.2 : L'évaluation des performances :

De nos jours, les organisations se trouvent confrontées pour se développer ou simplement survivre, à la nécessité d'améliorer leur performance.

L'évaluation de la performance du personnel devient alors une préoccupation prioritaire pour les employeurs, car celle-ci a surtout comme objectif d'atteindre les résultats escomptés et de développer les compétences des salariés.

L'évaluation des performances implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés dans une organisation, tant au niveau du savoir, que du savoir faire et du savoir être. Elle repose sur l'habilité d'un salarié à accomplir ses tâches en fonction de certaines attentes²⁰.

A- Utilité et importance de l'évaluation :

L'évaluation des performances est d'une grande utilité pour l'entreprise car elle permet de :

Préparer une relève adéquate à partir des talents disponibles dans l'entreprise, et cela en mesurant les résultats atteints par rapport à ceux souhaités de façon à reconnaître la performance de chaque salarié.

Contrôler les coûts de la main d'œuvre, aider à la gestion prévisionnelle des ressources humaines et établir une rémunération au mérite qui sera plus équitable

L'évaluation des performances correspondant à une nécessité au plan économique, vue la pression du marché et la férocité de la concurrence qu'exige un produit de qualité ; quand au plan organisationnel, elle permet de juger de la plus ou moins bonne adaptation des salariés à leur tâches, comme elle répond aussi à un besoin humain (se remarquer grâce à sa compétence, mesurer sa propre efficacité).

²⁰ Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, Idem, 2001, p304

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

L'évaluation de la performance est un processus en perpétuel mouvement, qui implique de la planification, de la révision, de l'analyse des tâches et des résultats de l'ensemble du personnel en vue d'identifier les qualifications de chacun et la contribution qu'il apporte.

B- Les objectifs de l'évaluation des performances :

L'évaluation du personnel a pour objectif essentiel d'évaluer la performance réelle et les aptitudes du salarié au travail pendant une certaine période afin de la comparer à une norme établie.

Cette évaluation permet par la suite, au service des ressources humaines de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre des décisions administratives

- ✓ L'évaluation du rendement (sanctionner objectivement le rendement atteint)
- ✓ L'évaluation des compétences (évaluer les compétences professionnelles et qualités personnelles)
- ✓ L'évaluation des potentiels (recenser les capacités d'évolution disponibles)
- ✓ Et vise, au sein d'une activité, essentiellement trois objectifs qu'il doit interpréter, en terme de résultats mesurables, le savoir, savoir-faire, savoir être et d'aptitudes potentielles, en d'autres termes, l'accomplissement de tâches ou de missions compatibles avec un rôle prédéfini, a travers des résultats mesurables et des comportements observables.
- ✓ L'aptitude à la réalisation de programme de travail et d'objectifs spécifiques et intégrés,
- ✓ La capacité de renseigner sur les potentialités d'une personne à assumer des responsabilités différentes et/ou plus complexes. Promotion, rémunération,.....) avec plus d'efficacité.

2.3.3 : Le développement des ressources humaines :

Dans cette troisième mission, l'entreprise doit faire évoluer ses compétences à travers les orientations prises.

Qui dit développement dit:

- Formation;
- Promotion;
- Gestion des carrières.

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

Les trois missions citées sont étroitement liées, et cette dimension prévisionnelle est la clef de la participation de la fonction GRH dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, puisque la stratégie veut dire fixer des objectifs à long terme.

2.3.3.1 : La formation :

La formation est devenue aujourd'hui un enjeu majeur pour toute entreprise et prend une nouvelle dimension stratégique. Il s'agit de développer de nouvelles compétences pour pouvoir affronter et répondre aux impératifs du changement.

La formation constitue le moyen de préparer les hommes au changement et elle vise la promotion d'une nouvelle culture.

Comme elle vise à faire évoluer les savoirs être d'une personne et à permettre une évolution des attitudes et comportements²¹.

L'étude sur la formation se fera au complet dans le deuxième chapitre de notre travail.

2.4.3.2 : La gestion des carrières :

On peut définir le mot « carrière » comme l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquelles il reçoit une rétribution.

Quand à l'expression « gestion des carrières » on peut la définir comme suit :

« Un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences. »²²

La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sien de l'entreprise.

Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois, pour le présent et le futur les besoins de l'entreprise, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentiels individuels.

²¹ Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, Idem, p367

²² Bernard Martory, Daniel Crozet « gestion des ressources humaines » Dunod, Paris 2005, p73

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

A- l'importance et l'utilité de la gestion des carrières :

La gestion des carrières prend une place suffisamment grande dans l'existence de l'entreprise, au point de devenir préoccupante.

La gestion de sa carrière peut aider un individu à progresser dans sa vie professionnelle, il doit s'en occuper activement ; autrement dit, c'est considérer son avenir comme un patrimoine.

Elle est importante pour l'individu du fait qu'elle lui permet de :

- Développer ses compétences et son travail
- Satisfaire ses besoins et ses aspirations personnelles (reconnaissance, accomplissement)
- S'intégrer d'avantage dans l'entreprise
- La gestion des carrières est utile également pour l'organisation, vue qu'elle permet de
- Mobiliser ses employés en vue de l'atteinte de ses objectifs
- Diminuer le risque de sous utilisation ou mauvaise utilisation
- Réduire le roulement des ressources humaines et favoriser la croissance des individus et de l'organisation
- Améliorer la flexibilité humaine de l'organisation

B. Rôle du service ressources humaines :

Le service ressources humaines peut jouer un rôle essentiel en donnant la chance à chaque membre de l'organisation de développer sa propre carrière et cela en établissant une séquence d'emplois à occuper afin que chaque salarié sache de quelle façon atteindre le poste désiré dans la hiérarchie. Il peut surtout avoir un rôle de stimulateur, comme celui de sensibiliser chaque salarié à la connaissance de toute la famille d'emplois susceptibles de conduire à des promotions.

En somme, le service des ressources humaines peut jouer un rôle à double facette en aidant les salariés à promouvoir leur carrière et en répondant aux objectifs de l'organisation pour que celle-ci remplisse sa mission.

2.4.3.2.1 Le processus de la gestion des carrières :

Le processus de gestion des carrières dans les entreprises passe par trois étapes principales :

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

1^{ère} étape : la planification :

L'entreprise doit informer son personnel des éventuelles possibilités de carrières existantes, afin de pouvoir élaborer un plan de carrière.

2^{ème} étape : la mise en œuvre :

Une fois le plan de carrière établi, l'organisation doit mettre en œuvre un processus de carrière qui décèlera les obstacles qui font de l'ombre à la carrière de ses employés, mais aussi aider ces derniers à orienter leur propre carrière et cela en adoptant des programmes de formation ou autres.

3^{ème} étape : l'évaluation :

Elle permet de connaître et de contrôler l'efficacité du processus de carrière, et déterminer s'il est en mesure de satisfaire les besoins des salariés tout en développant leurs compétences.

Confrontées à un environnement concurrentiel, technique et socio-économique de plus en plus complexe et changeant, les entreprises recherchent toujours plus de réactivité pour maintenir et accroître leur compétitivité.

Cette réactivité dépend pour beaucoup sur les compétences car elles sont le centre de l'intelligence de l'entreprise, à cette finalité l'entreprise doit impérativement mettre en place des actions de formation efficaces.

Section 03 : La planification et l'appréciation des ressources humaines

3.1 La planification des ressources humaines :

Plusieurs dirigeants se posent certainement la question « mais s'il n'y a pas de directeur de personnel comment peut on s'occuper de ses actives ? ».

D'autre se demandent : comment ils doivent s'y prendre pour intégrer les activités reliés à la G.R.H aux activités des autres services du marketing, les finances, de production.

Donc on doit entretenir d'un cycle de développement optimal des R.H d'une organisation à fin de répondre aux deux leurs questions posée ci-dessus

➤ **Définition de la planification :**

la planification des R.H est un ensemble d'activités qui permettent aux dirigeants d'une entreprise d'identifier, d'évaluer et définir leurs besoins en R.H en tenant compte de leurs objectifs, leurs programmes d'action et de développement à court et moyen terme.

« La planification des R.H est aussi le processus par lequel une entreprise s'assure qu'elle a le bon nombre et la bonne place, en temps voulu, à fin de faire des choses pour les quelles elles sont les plus utiles et les plus efficace²³.

➤ **Les étapes de la planification des R.H :**

Les principales étapes à suivre dans la planification des R.H sont les suivants :

A- Définition des objectifs généraux à long terme de l'entreprise :

Les objectifs de la base d'une les suivants : La situation du marché, les besoins de ses clients, et les produits ou services, qu'ils désireront à long terme, la rentabilité, les changements technologiques anticiper, le degré de l'action et de la décentralisation que les cadres veules introduire, d'améliorer la productivité et l'efficacité de toutes les ressources de l'entreprise.

B -Définition et projection des besoins en R.H :

Ces besoins devront être précises en terme qualitatifs et quantitatifs pour l'ensemble de l'entreprise, ainsi que pour chaque unité, section département, selon les devers types d'employés, c'est-à-dire le personnel de production, de ventre, de bureau, les techniciens, le personnel d'encadrement aux niveaux inferieurs, intermédiaire et supérieurs.

C-La mise au point d'un inventaire permanent des R.H pour catégories d'employés :

La meilleur façon d'améliorer ses chances de prédire l'avenir avec plus de certitude, c'est de bien connaitre la situation présente, idéalement est inventaire devra contenir

²³ Citeau jean pierre, « la gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques » 2^e édition, VUIBERT, paris 1992. P17

Chapitre1 : Gestion des ressources humaines

beaucoup d'information de nature qualitative, en plus des données quantitatives, telles que le nombre d'employés, pyramide, d'âge, de degré de scolarité, d'expérience.

D-analyse et évaluation des R.H de l'entreprise :

Afin d'identifier des employés qui ont atteint les limites de leur potentiel, ceux qui démontrent des capacités de développement, ceux qui sont marginaux.

E-Elaboration de programme d'action et de développement conformes aux besoins de l'entreprise :

L'élaboration d'un programme d'action et développement permet à un même supérieur d'agir différemment avec ses subordonnés, dans d'autres cas, il aide quelqu'un qui a énormément de potentiel à se préparer à une promotion future, un autre qui a un potentiel comment s'y prendre pour s'adapter à des changements nouveaux survenus dans sa tâche actuelle, ou qu'il cherche quelle dernière chance accordée à un employé marginal avant de le renvoyer ou le mettre à la retraite.

F-Conciliation de ses programmes d'action avec les budgets généraux d'opération et d'investissement de l'entreprise :

Nous avons mentionné que la raison d'être de la planification des R.H c'est d'assurer que les objectifs vitaux d'une entreprise soient atteints, il est donc nécessaire de concilier les plans des R.H avec ceux du marketing , de la production , approvisionnement , de la distribution et de la finances, la projection de la main-œuvre doit se traduire en terme monétaire et être de profit anticipés.

Cette conciliation avec le budget permettra de réviser et corriger l'utilisation ou la sélection de telle catégorie d'employés.

G-Evaluation et révision périodique des plans et programmes d'action à la lumière des informations recueillies et des nouveaux changements anticipés :

Planifier c'est en quelque sorte tenter de connaître le futur : c'est encore anticiper l'atteinte de certains résultats dans un contexte d'incertitude et d'asymétries informationnelles concernant les changements susceptibles de se produire.

Ils seront donc utopiques de croire qu'une fois qu'un objectifs est fixé, faudra absolument l'atteindre .pour ce faire, il est nécessaire de contrôler et cueillette d'information qui permettront d'une part, d'évaluer les résultats à la lumière de ses informations. D'autre part de réviser ces plans en tenant compte des changements intervenus depuis la préparation du plan tant internes qu'externes.

3.2.1 L'appréciation :

Selon²⁴ **bernard Martory** « l'appréciation est la première étape de tout programme de développement des carrières, elle s'inscrit aussi dans une perspective d'amélioration des relations de travail, en favorisant le dialogue entre les responsables hiérarchiques au cours des entretiens nécessaires à sa mise en œuvre. »

3.2.2 les objections de l'appréciation :

Le système d'appréciation a des objectifs immédiats qui sont réalisés au cours de l'entretien d'appréciation lui-même :

- Faire le point sur le poste et sur la qualité du travail du subordonné dans le poste.
- Faire le bilan de la réalisation des objectifs de l'année précédente et élaborer les objectifs pour l'année suivante.
- Discuter des possibilités et des besoins d'évolution du salarié : mutation ou promotion lié aux mouvements de l'effectif et à l'évaluation du volume d'affaires, mutation ou promotion liée au développement.

- Dégager les besoins de formation du salarié.

Le système d'appréciation a également des objectifs différés qui sont réalisés à la suite de l'entretien d'appréciation et qui en utilisent les résultats :

- Servir de base au supérieur hiérarchique et aux spécialistes de gestion des ressources humaines pour l'attribution de primes annuelles de parts individualisées de rémunération, ou pour la décision concernant l'augmentation annuelle.

- Servir au supérieur hiérarchique et aux spécialistes de gestion des ressources humaines pour élaborer le plan de formation.

- Déclencher éventuellement une opération de redéfinition du poste.

- Servir au futur supérieur hiérarchique et aux spécialistes de gestion des ressources humaines dans le cas de promotion interne et de mutation.

- Servir l'appréciation faite du supérieur hiérarchique par sa propre hiérarchie : l'appréciation d'un salarié qui est lui-même responsable hiérarchique comprend l'appréciation de la gestion qu'il fait de ses collaborateurs, les comptes rendus des appréciations qu'il a conduites sont une source d'information sur ce point.

Le système d'appréciation a enfin des objectifs indirects :

²⁴ Bernard Martory, Daniel Crozet, Idem, p 72

- Donner au successeur d'un hiérarchique une base d'informations synthétiques à partir de la quelle il pourra connaître ses collaborateurs : les fiches d'appréciation sont un support utilisable dans les entretiens de prise de contact.
- Donner au département gestion des ressources humaines, une base d'information lui permettant de rendre plus rapides et efficaces ses contacts avec les hiérarchiques.
- Donner au département gestion des ressources humaines une base d'information lui permettant d'asseoir la gestion prévisionnelle du personnel.
- Amener le salarié et son supérieur à faire le point et à prendre un peu de recul au moins une fois par an par rapport à la pression du travail quotidien.
- Transmettre au salarié les informations et signaux sur les objectifs et évolution de l'entreprise en examinant leurs conséquences concrètes sur le salarié.
- Diminuer « l'ambiguïté » entre supérieur et subordonné sur ce qui est attendu du subordonné.
- Disposer dans le dossier du salarié d'informations, permettant d'asseoir des décisions disciplinaires.

➤ **Choix préalable à l'appréciation :**

1. Quand fait-on l'appréciation ?

Elle périodique ou exceptionnelle selon les caractéristiques du poste ou de l'activité à évaluer facilement, cependant plus on monte dans la hiérarchie décisionnelle et plus les périodes d'appréciation sont espacées.

2. Comment faire l'appréciation ?

Ce choix ne consiste simplement à retenir une méthode, on doit aussi tenir compte des informations disponibles dans l'entreprise, des succès en matière d'emploi, de gestion des compétences et de capacités effectives des managers à mener la procédure d'appréciation à bonne fin.

3. Qui doit faire l'appréciation ?

Le supérieur hiérarchique est bien entendu le plus impliqué dans la procédure d'appréciation mais il y a aussi l'intervention des niveaux plus élevés que le supérieur directement concerné.

➤ **Les acteurs de l'appréciation ;**

Les deux acteurs principaux dans l'appréciation sont²⁵ :

²⁵ BELAID N, BELMILOUD M, BOURABAH N, mémoire « évaluation et formation du personnel » tizi ouzou 2009 p17

1. L'apprécié :

En principe tous les salariés d'une organisation sont soumis à l'appréciation. Cependant la conception de l'outil peut segmenter des populations spécifiques, par exemple les cadres, l'idée que les critères d'évaluation et les comportements à favoriser peuvent diverger en fonction des catégories des salaires. Certaines entreprises expriment des formes d'appréciation non plus individuelles ou collectives, en lien avec des formes particulières d'organisation du travail.

3. L'appréciateur :

Le choix le plus fréquent est celui du supérieur immédiat avec la volonté de responsabiliser la hiérarchie de proximité. Cependant, il existe une tension entre l'accès à l'information et la capacité de prise de décision de l'appréciateur plus il est proche de ses collaborateurs et conscient des difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail, plus il est éloigné des processus de décision ressources humaine.

Conclusion

Après avoir traité tous les éléments de ce chapitre nous pouvons le conclure en disant que la gestion des ressources humaines est un domaine de connaissances et d'actions très vastes dont les fonctions, et les activités acquièrent une importance croissante dans les entreprises d'aujourd'hui.

Pour adapter l'entreprise au niveau contexte économique national, et à l'environnement international plus en plus concurrentiel, l'évaluation du personnel est devenue une politique très significative en gestion des ressources humaines, car il est une démarche en faveur de l'aide à la décision, et permet de garder une certaine souplesse et une marge d'ajustement, il est basé sur les résultats qui mesurent de façon objective la performance du salarié.

CHAPITRE 02

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

Introduction

Après avoir vu dans le chapitre précédent la notion d'appréciation qui est une appréciation portée par le supérieur hiérarchique sur les comportements d'individu dans l'exercice de ses fonctions, c'est-à-dire, l'appréciation est l'occasion pour le responsable hiérarchique d'approfondir et de formaliser la situation de ses collaborateurs en fonction de la réalité momentanée du travail dans son unité et des perspectives d'évolution dans l'entreprise. Mais le système d'évaluation du personnel doit permettre à l'entreprise de mesurer précisément et systématiquement la contribution de chacun de ses salariés.

L'évaluation des effectifs en entreprise occupe une place très importante en matière de gestion des ressources humaines, car elle permet pour cette dernière, de déterminer les pratiques essentielles à son bon fonctionnement, tel que la mise en place d'offre de formation, de promotion, de mobilité et de politique de rémunération.

Or, l'individu travaillant en entreprise présente plusieurs aspects pour l'évaluation qu'il est nécessaire d'associer à la notion d'appréciation, et dont la difficulté, réside dans l'identification des critères reposent sur l'équité, l'instauration d'une échelle de valeurs communes entre tous les acteurs ainsi que l'acceptation des règles par les intéressés.

Section 1 : généralités sur l'évaluation du personnel

L'importance de la ressource humaine dans la gestion des entreprises et des organisations, quels que soient leurs tailles, leurs secteurs, et leurs domaines d'activités, est une évidence que personne ne conteste. Pour cela toute décision concernant un individu suppose une évaluation de ses aptitudes, et ses connaissances acquises, souvent ses personnalités et ses qualités sociales.

1.1 Un bref historique de l'évaluation :

Diverses formes d'évaluation furent pratiquées sur des individus afin de découvrir le niveau d'excellence professionnelle de chacun. Pensons, par exemple, au chef-d'œuvre que devait réaliser le compagnon au Moyen âge pour parvenir au titre de maître¹.

¹ Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, "gestion des ressources humaines", Edition Debock Université, Bruxelles, 2001, p 304

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

Aujourd'hui, l'évaluation de la performance prend diverses formes et elle sert à toutes sortes de fins. Par exemple, l'évaluation de la performance qui effectue dans le secteur bancaire peut servir à déceler la banque la plus efficacement organisée.

Les salariés œuvrant à présent dans ce secteur se voient évalués non seulement sur la question financière, mais aussi sur des variables marketing, à savoir inventer sans cesse de nouveaux produits ou services financiers et savoir les vendre.

1.1.2 L'évaluation au 19^e siècle :

Pour contrer l'arbitraire lors de l'évaluation, les évaluations utilisèrent trois critères : l'œuvre, la qualité de la performance et appréciation des experts et ce, pour un nombre restreint des métiers considérés utilitaire au 19^e siècle. Par ailleurs, la plupart des salariés effectuaient des tâches simples et il était possible d'évaluer facilement leur performance dans le poste. Ainsi l'a compris Robert Owen dans les années 1840 en implantant des notions liées à l'évaluation de la performance dans une usine écossaise. Ces notions sont traduites, entre autres, par l'utilisation de réglettes de diverses couleurs en vue de renseigner les salariés sur leur performance, de pauvre à excellente.

1.1.3 L'évaluation à la fin du 19^e siècle au 20^e siècle :

L'introduction des machines a brouillé les cadres et il a fallu chercher d'autres modes des évaluations. Taylor a constaté qu'on ne savait pas réellement en quoi consiste une « bonne journée de travail ». Ce constat l'mena élaborer une théorie sur l'organisation scientifique du travail, ainsi avança-t-il l'idée que l'évaluation de performance devait être un instrument rationnel capable de détecter parmi les salariés ceux qui avaient les capacités physiques et intellectuelles pour occuper efficacement un poste donné.

Certaines techniques d'évaluation de la performance furent utilisées dans l'armée pendant la Première Guerre mondiale. Toutefois, c'est seulement à partir de la Deuxième Guerre mondiale que les psychologues ont vu la nécessité de consacrer du temps et du soin à développer des critères et des techniques pour évaluer le travail des individus.

1.1.4 De nos jours

Le monde d'aujourd'hui insiste sur le dépassement de soi et la quête de l'excellence. La bonne performance s'impose en tant que condition sine qua non de la survie de toute organisation. Par ricochet, les employeurs cherchent à observer et à déterminer la

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

Performance de leurs salariés. L'évaluation de la performance se fait, dans la majorité des cas, sans qu'ils aient fixé leurs attentes ou résultats à atteindre chez leurs salariés. A défaut d'une étude exhaustive et scientifique sur ce sujet, nous avons pu constater que cette pratique existe souvent dans plusieurs PME. La plupart des dirigeants de PME évaluent leurs salariés comme ils veulent, quand ils veulent, selon des critères et des techniques qui sont souvent décidées et connues que par eux-mêmes.

1.2 La définition de l'évaluation :

L'évaluation des ressources humaines consiste en un ensemble de procédures systémiques destinées à apprécier les qualifications et les mérites des membres de l'organisation. Cette définition met surtout l'accent sur les qualifications et les mérites accordés à l'individu dans l'organisation. On aurait pu dire aussi que l'évaluation de la performance est le processus par lequel on arrive à des jugements sur la performance passée et présente ainsi que sur le potentiel futur d'un subordonné en regard de l'environnement de son travail. On touche ici non seulement à la performance effective d'un individu, mais également à sa performance potentielle. Dans la pratique, il arrive parfois que certains aspects de la performance potentielle soient insérés dans l'évaluation de la performance présente. On peut utiliser un formulaire à part qui rende compte de l'évaluation de la performance du potentiel et, au besoin, les organisations le font, surtout celles de grande taille. Le but ainsi visé consiste éventuellement à augmenter les responsabilités d'un salarié, voire à lui accorder une promotion.

Pour notre propos, nous retiendrons une définition de l'évaluation de la performance qui s'écarte de la notion de potentiel pour se rapprocher de la notion des résultats. Elle repose sur l'habileté d'un salarié à accomplir ses tâches en fonction de certaines attentes. On peut donc définir ainsi l'évaluation de la performance : c'est une activité de la gestion qui consiste à porter un jugement globale et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies².

² Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, Idem, p 305

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

1.3 Les caractéristiques d'une bonne évaluation :

Un bon système d'évaluation devrait avoir plusieurs caractéristiques telles que : la viabilité, la fidélité, la sensibilité, la suffisance et la non contamination. Mais on se limitera des trois premières caractéristiques³.

1.3.1 La validité :

Est la caractéristique essentielle d'une bonne évaluation. Un instrument de mesure est valide lorsqu'il mesure exactement ce qu'il prétend mesurer et qu'il le fait bien, donc pour déterminer la validité d'un système d'évaluation du rendement il faut comparer entre les résultats obtenus après l'évaluation de chaque individu et la réalité objective (le rendement réel de l'individu), mais cela est rare parce que si nous disposons du rendement réel nous n'aurons pas besoin du système d'évaluation.

Il existe d'autres façons de mesurer la validité telles que :

1.3.1.1 la validité de contenu : qui consiste à examiner le formulaire de l'évaluation par un groupe d'expert qui cherchera à découvrir s'il recouvre tous les aspects essentiels du rendement.

1.3.1.2 La validité concurrente : Qui consiste à comparer les résultats de l'évaluation du rendement à d'autres mesures qui prétendent refléter le rendement ou certains aspects du rendement.

1.3.1.3 La validité prédictive : consiste à vérifier s'il existe la relation entre les résultats de l'évaluation d'un employé à moment donné et le déroulement de sa carrière par la suite, par exemple, le nombre de promotion ou d'augmentation de salaire.

1.3.2 La fidélité :

Est un indice de validité. La fidélité d'un instrument qui donne toujours les mêmes résultats quand on s'en sert à plusieurs reprises pour mesurer une même chose. Il existe plusieurs types d'instrument de mesure :

1.3.2.1 La fidélité de stabilité : est présentée si le résultat obtenu est le même après deux évaluations effectuées à deux ou trois semaines d'intervalle.

³ Claude Billet « le guide des techniques d'évaluation » Dunod, Paris, 2005, p22

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

1.3.2.2 La fidélité d'équivalence : est présenté lorsque deux évaluateurs utilisant le même formulaire pour mesurer le rendement d'un même groupe d'employés à un moment donné arrivent aux mêmes résultats.

1.3.2.3 La fidélité d'homogénéité : exige que plusieurs questions de l'instrument d'évaluation donnent effectivement les mêmes résultats. La fidélité n'est pas une preuve de validité, par contre tout instrument valide est nécessairement fidèle mais s'il n'est pas fidèle il ne peut pas être valide.

1.3.3 La sensibilité ou la finesse discriminative :

La sensibilité d'une méthode d'évaluation est une qualité également indispensable qui va permettre de classer les sujets de façon discriminante. En autre terme, la méthode utilisée devra permettre d'opérer une véritable distinction des sujets entre eux.

Cette notion de sensibilité concerne non seulement des données quantitatives les résultats chiffrés de teste. Mais aussi qualitatives comme celles obtenus, par exemple à partir d'un guide d'entretien

1.4 Les objectifs de l'évaluation :

Il s'agit de mettre en valeur les objectifs et apports de l'évaluation pour les évaluateurs, les évalués, le système de gestion des ressources humaines et de la performance de l'entrepris⁴.

1.4.1 Objectifs à l'avantage du salarié :

- * Leur faire savoir comment ils peuvent progresser dans l'organisation.
- * Accroître le sens de la responsabilité.
- * Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et les subordonnés.
- * Permettre à chaque subordonné d'être au courant de ce que son supérieur pense de lui et de sa performance.
- * S'ajuster dans leur travail.

1.4.2 Objectifs à l'avantage de l'entreprise :

- * Servir à justifier les décisions de transfert, de suspension, de licenciement.

⁴ Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, Idem,p307

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

- * Assurer à l'organisation une main d'œuvre compétente qui lui permettra de faire face à la concurrence.
- * Favoriser la promotion et l'augmentation des salaires fondés sur les résultats de l'évaluation.
- * Valider toutes les procédures de sélection.
- * Vérifier la qualité du développement, de la sélection et de l'évaluation des emplois.

1.4.2 Objectifs à l'avantage les évaluateurs :

Un système d'évaluation marqué avec des évaluations régulières permet à l'évaluateur de :

- * Mieux expliquer les missions et exigences du poste.
- * Analyser les résultats et les écarts par aux objectifs prévus afin d'aider le collaborateur à progresser.
- * Fixer avec son collaborateur les nouveaux contrats d'objectifs pour l'avenir, les nouveaux projets, les axes de progrès en cohérence avec la politique générale de l'entreprise et les besoins du service.
- * Légitimer les éléments d'évaluation de la performance, mettre d'accord avec les collaborateurs sur le plan de formation, personnalisé, réfléchir aux évaluations de poste possible.

Formuler une critique n'est pas toujours aisé, la mise en place d'un système d'évaluation doit ainsi aider le supérieur dans son rôle de manager en terme d'affirmation de soi sans agressivité ni retrait.

1.4.3 Objectifs à l'avantage du collaborateur :

Les évaluations régulières permettent au collaborateur de :

- * S'exprimer sur son travail, sur son contenu, sur son organisation, les améliorations possibles.
- * Participer à l'élaboration des objectifs de travail et à la définition des missions.
- * Recevoir un feed back sur la qualité du travail effectué et l'évaluation des résultats, des comportements et du potentiel.
- * S'exprimer ses souhaits d'évaluation en termes de formation, de mobilité, de rémunération et de reconnaissance.

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

- * Exprimer son feed back à son supérieur pour contribuer à sa performance dans ses relations de travail.

Il faut cependant lever deux illusions : croire que le collaborateur souhaite systématiquement recevoir des feed back (y compris négatifs) et que dès qu'il connaît ses points faibles, il est stimulé pour corriger.

De même que pour les évaluateurs, les évalués sont ambivalents vis-à-vis de l'évaluation : ils souhaitent avant tout se sentir estimés, reconnus pour leurs contributions.

Section 2 : les composants et les différentes méthodes de processus d'évaluation

Cette deuxième section nous donnera l'idée sur les principales étapes du processus d'évaluation et ses composants, ainsi que les différentes méthodes d'évaluation.

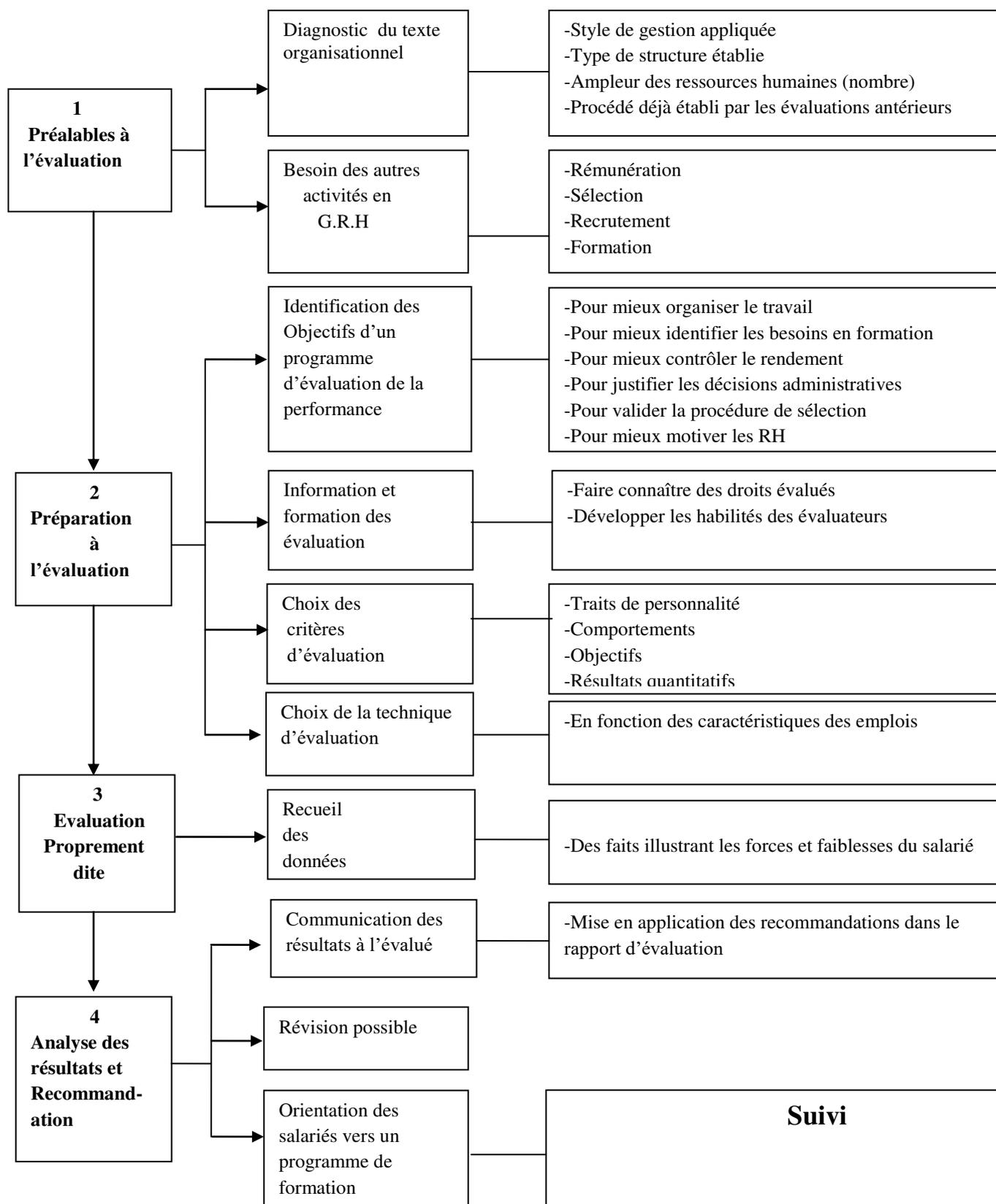
2.1 Les étapes du processus d'évaluation

Une fois familiarisés avec diverses notions concernant l'évaluation de la performance, nous pourrions probablement mieux comprendre et retenir les principales étapes du processus de l'évaluation proprement dite. Nous présentons ces étapes dans une vision d'ensemble ressemblant plusieurs de ces notions à la figure 1. Ces étapes décrivent le déroulement de l'évaluation et le contrôle qu'il faut exercer à chacune d'entre elles⁵.

⁵ Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, Idem, p309

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

Figure n°01 : le processus d'évaluation



Source ; Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, "gestion des ressources humaines", Edition, 2001, p9.

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

2.1.1 Les préalables :

Les résultats d'une évaluation dépendent d'abord du fait que l'employeur ait établi un diagnostic global de l'état de la situation dans l'organisation afin que l'évaluation de la performance soit intégrée dans l'ensemble du contexte organisationnel. Par exemple, il importe que cette évaluation tienne compte des liens directs entre salariés et clients internes comme externe et de l'ensemble des caractéristiques de l'organisation, entre autres le style de gestion appliqué, le nombre de catégories professionnelles en présence, la façon dont la supervision s'exerce. Même ceux qui dirigent dans l'organisation doivent être évalués et on doit accorder des primes à ceux qui font preuve de plus d'imagination, d'une meilleure ardeur au travail et qui partagent les objectifs de l'organisation. Il n'y a aucune raison pour que deux chefs de service différents gagnent, par exemple, un salaire identique simplement parce qu'ils ont le même rang dans l'organisation, puisqu'il est toujours nécessaire de définir, d'incorporer et de communiquer des critères de performance.

2.1.2 La préparation :

L'établissement d'une politique d'évaluation exige préalablement la définition des objectifs précis qu'on veut atteindre. A partir de la description des tâches individuelles, l'employeur et le salarié s'entendent sur toutes les pouvant contribuer à l'efficacité d'un programme d'évaluation, par exemple sur les responsabilités à accorder aux évalués et aux évaluateurs.

Dans les organisations où il y a une présence syndicale, il y a généralement une négociation sur les modalités d'appréciation. Par contre, il y a peu de contrats collectifs qui fassent mention, de façon explicite, de l'évaluation de la performance et de la possibilité de faire un grief relativement aux résultats de l'évaluation. Toutefois, la plupart des contrats collectifs accordent des droits de gérance qui contiennent, de façon implicite, des droits d'évaluation de la performance, par exemple, une phrase de ce genre-ci : « le syndicat reconnaît que c'est le droit de l'employeur de maintenir l'ordre et le rendement ».

L'interprétation de ce genre de phrase dépend du pouvoir de négociation de chacune des parties. Quant aux salariés non-syndiqués, la préparation à leur évaluation est laissée au bon vouloir de l'organisation et elle dépend du climat de travail.

Dans cette deuxième étape, il importe aussi d'identifier les critères d'évaluation afin que l'évalué connaisse les règles du jeu, sinon on joue alors des phases subséquentes,

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

Sinon il y a risque de rendre invalide l'évaluation et, par conséquent, de créer de

L'injustice envers critères incite l'organisation à mettre en place les techniques à utiliser.

2.1.3 L'évaluation proprement dite

Une fois la préparation à l'évaluation terminée, il faut rassembler toutes les données sur le rendement actuel de l'évalué, décrivant à la fois ses forces et faiblesses. Le but est de responsabiliser davantage le salarié face à son travail et à sa performance. Ces données doivent être conservées confidentiellement pour des besoins de références lors de l'évaluation proprement dite et lors de l'analyse des résultats.

Le programme d'évaluation proprement dite est mis en branle et recueil des données sur la performance commence. Ce recueil dépendra sans aucun doute des techniques choisies et de l'importance de tous les intervenants est nécessaire afin d'atteindre les objectifs fixés.

2.1.4 Les Résultats obtenus et recommandations

Afin de donner suite au programme d'évaluation, il faut procéder à l'analyse approfondie de toutes les données recueillies et les comparer avec le rendement habituel de l'évalué.

Ensuite, l'évaluation rencontre l'évalué pour discuter des résultats atteints. Cette rencontre se fait parfois sous forme d'entrevue formelle et obligation ou, dans d'autre cas, par contacts informels et libres. En pratique, plusieurs organisations communiquent les résultats de l'évaluation à leurs salariés pour leur signifier plus clairement leurs attentes et leur signaler les améliorations possibles.

Afin d'éviter que l'évaluation de la performance ne débouche sur le vide, il est opportun que celle-ci contienne des recommandations d'ordre administratif, par exemple sur la promotion, la formation, l'augmentation de salaire. En outre, quelle que soit la façon de s'y prendre, formelle ou informelle, il faut informer l'évalué sur les changements attendus au niveau de sa performance. Enfin, il est nécessaire d'exercer un suivi afin que la valeur actuelle de l'évalué serve de point de départ à diverses mesures d'amélioration de la productivité et d'avancement dans sa carrière.

2.1.5 Le contrôle à chaque étape :

La surveillance du programme d'évaluation doit être un processus continu et proactif.

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

Elle doit s'exercer au niveau de toutes les étapes, mais surtout lors de la première, la préparation à l'évaluation. Durant cette étape, il faut vérifier la valeur des techniques à appliquer pendant la deuxième étape, l'évaluation proprement dite. Le contrôle qui se fait lors du fonctionnement du programme d'évaluation a surtout pour but de vérifier la qualité des données recueillies susceptibles d'être utilisées pour des finalités concrètes. Quant au contrôle qui s'effectue à la fin du programme d'évaluation, il a pour but de voir dans quelle mesure le programme d'évaluation a satisfait aux objectifs de départ.

Le contrôle d'un programme d'évaluation exige habituellement un investissement important en temps et en énergie. Il doit assurer que toutes les recommandations proposées soient mises en vigueur et prévoir un mécanisme de suivi, surtout si l'évaluation de la performance a pour principal objectif de mettre sur pied un programme de perfectionnement. Si la préoccupation majeure de l'organisation est le développement de ses salariés (ce qui devrait, dans l'idéal, être le cas), il sera opportun de se questionner sur les conditions de réussite d'un programme d'évaluation de la performance.

2.2 Les composants d'un processus d'évaluation :

Une procédure d'évaluation est conduite dans un processus complémentaire ayant comme cadre d'engagement, la détermination des points suivants⁶ :

Quel est le but de l'évaluation ?

Que doit-on évaluer ?

Que participe à l'évaluation ?

Comment évalue-t-on ?

Au nom de quoi ?

2.2.1 Quel le but de l'évaluation ?

La première étape déterminant un processus d'évaluation est l'identification du but de l'engagement entreprise et quelles sont les principales raisons⁷ :

- **Répondre à un vœu des salariés** : quelle opinion a-t-on d'eux et quelles sont leurs perspectives d'évaluation.
- Responsabiliser l'encadrement afin d'éviter les comportements discrétionnaires

⁶ Anne Dietriche et Frederique Pigeire « gestion des ressources humaines » Edition la Découverte, Paris 2005, p35

⁷ Cadin et al « Gestion des ressources humaines », édition, Dunod, 2002, p299

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

- Faciliter la gestion du personnel en termes d'évaluation des potentiels et de gestion des carrières
- Favoriser la communication représentant l'occasion d'un dialogue avec les supérieurs.
- Servir de référence aux propositions d'augmentations des salaires dans le cadre de l'individualisation des rémunérations
- Fournir des données pour la formation par le recueil des besoins et des souhaits.
- Améliorer la productivité
- Valoriser les éléments brillants

• **Pour l'entreprise, l'évaluation contribue principalement à :**

- Suivre la contribution de chaque élément à la réalisation des objectifs.
- La maîtrise de la politique de l'emploi en connaissant le potentiel des compétences actuelles et futures en suivant et en rationalisant les décisions individuelles.
- Contrôler la hiérarchie et la structure en repérant les dysfonctionnements.
- Améliorer le système d'information.
- Evaluer les cadres appréciateurs

• **Pour le top management, l'évaluation permet au cadre :**

- De réaliser un diagnostic de son unité.
- D'améliorer les relations avec les collaborateurs

• **Pour la gestion des ressources humaines l'évaluation représente :**

- La gestion qualitative et quantitative des emplois.
- L'évolution des grilles de qualification.
- La gestion des rémunérations.
- La formation.
- Al gestion des carrières

⁸Pierre Caspar et Jean-Guy Milet en 1990 dans « Apprécier et valoriser les hommes, réflexions et pratiques », aux Edition liaisons, envisagent l'évaluation comme :

- La réalisation d'un bilan formel des activités accomplies, des résultats.
- La définition de nouveaux objectifs négociés, des plans d'action et la possibilité de faire adopter une stratégie.

⁸ Pierre Caspar et Jean-Guy Milet « Apprécier et valoriser les hommes, réflexions et pratiques », aux Edition liaisons,1990

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

- La gestion des ressources humaines en définissant en termes de compétences : de potentiel et de désir d'évolution.
- La facilité d'évolution dans les métiers par la gestion prévisionnelle des emplois.
- La possibilité de faire évoluer les collaborateurs avec la gestion prévisionnelle des compétences.
- Le renforcement de l'adhésion et la faculté de générer la motivation.
- La responsabilisation du management.
- La possibilité d'assurer la cohérence entre orientation individuelles et collectives.
- L'instauration d'une dynamique d'amélioration permanente de la qualité des prestations.
- Le développement de la clarté des relations interpersonnelle.
- Le lien entre l'énoncé des faits et les actions.

Le problème tient souvent dans la multiplicité des objectifs visés, car il semble difficile qu'un seul outil permette de les atteindre tous. Il convient donc de bien définir ce qu'il est souhaitable de réaliser, sans être trop ambitieux, et de mettre en place l'évaluation adaptée. L'existence d'objectifs est nécessaire afin de légitimer l'évaluation (notamment lorsque les effets sont réels) et d'éviter qu'elle devienne un rituel sans fondement.

2.2.2 Que doit-on évaluer ?

L'évaluation concerne les attributs des personnes dans telle ou telle situation et donc, ne concerne pas toujours les mêmes caractéristiques. On peut évaluer :

- La personne de façon globale, dans un environnement « général »
- Les comportements au travail, individuels ou collectifs
- Le potentiel
- Les compétences

Les finalités de l'évaluation ou de l'appréciation sont :

- Les compétences du salarié en rapport avec les exigences du poste et les moyens alloués.
- Les performances individuelles.
- La qualification professionnelle, le positionnement dans la classification et le parcours professionnel du salarié.

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

- Les besoins de formation du salarié et ses attentes en matière d'évolution professionnelle.

La difficulté réside dans le fait que ces objets d'évaluation sont souvent liés. Ainsi évaluer les résultats revient à évaluer comment ils ont été obtenus, donc les comportements au travail.

Une fois l'objet de l'évaluation choisi, il faut rendre clair sa définition et les critères d'évaluation. Si les résultats sont à évaluer, il convient d'abord de déterminer la valeur attribuée au terme « résultat »(nombre de pièces produits, qualité...), de définir les différences entre résultat individuel et collectif, puis de déterminer les critères d'évaluation ... Ces afin de réduire toute interprétation et la subjective de l'évaluation.

A cet effet il est alors nécessaire d'identifier les acteurs de l'évaluation a fin de coordonner l'échange qui doit se produire.

2.2.3 Qui participe à l'évaluation ?

L'évaluation relève généralement d'un positionnement stratégique et de fait, appartient au sommet stratégique de l'organisation ou de l'entreprise qui en donne les grandes lignes.

Les acteurs de l'évaluation sont :

- Les concepteurs qui déterminent le but de l'évaluation, la direction.
- Les spécialistes qui élaborent les procédures et veillent à leur bonne utilisation.
- Les fournisseurs qui divulguent les informations nécessaires tels que la productivité des agents, le retard, les arrêts malade... De fait, la comptabilité et le servic du personnel.
- Les producteurs qui mettent en œuvre l'évaluation, d'ordinaire il s'agit du cadre de proximité.
- Les destinataires, utilisateurs de l'évaluation, qui usent des résultats, des rapports, etc, soient les services des ressources humaines ou la direction de l'entreprise.
- L'ensemble des salariés qui constitue la population à évaluer. Souvent le choix se fait entre cadres/non cadres et évaluation ou collective. La détermination de la population à évaluer oriente les choix quant aux méthodes et aux conditions de participation des personnes à l'évaluation. Dans les établissements publics les agents sont évaluas sur l'ensemble de pyramide hiérarchique.

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

Un salarié peut occuper plusieurs de ces rôles, en cas d'auto-évaluation, il est la fois producteur et évalué. Il peut être concepteur dans le cadre d'une négociation des objectifs de l'évaluation.

Une autre question fondamentale tient dans nombre d'appréciateurs : un ou plusieurs l'arbitrage devant se faire entre proximité et objectivité. Souvent c'est l'encadrant de proximité (n+1) qui en est chargé. Néanmoins, les sources peuvent être multipliées (appréciation à 180° et 360°).

2.2.4 Comment évalue-t-on ?

Pour une évaluation conçue comme telle, globalement, certains principes doivent être respectés :

- Mesure objective et subjective de la performance.
- Adaptabilité des critères.
- Cohérence des critères avec l'objet de l'évaluation.
- Ne pas lier évaluation et licenciement.
- Former les appréciateurs et les appréciés.
- Recherche la transparence.
- Respecter le cadre réglementaire (code du travail et conventions collectives).

De façon restreinte, des temps indispensables fixent matériellement l'évaluation. Il s'agit de :

- ✓ La date de l'appréciation qui relève d'un choix par rapport aux périodes de tension, de calme, à la réalisation des plans salariaux, de fait, par rapport à la vie, aux mouvements et au rythme de l'organisation.
- ✓ L'élaboration et la validation de la grille.
- ✓ L'information et la formation des appréciateurs.
- ✓ Le lancement de l'appréciation
- ✓ Le tableau de bord.
- ✓ L'archivage

Ceci concerne l'aspect visible de l'évaluation, techniques et outils utilisés ensemble ou séparément, et n'en donne qu'une vision partielle. L'avant et l'après l'évaluation sont des étapes centrales, gage d'efficacité, d'acceptation et de légitimité de l'évaluation.

Cette approche de l'évaluation est affiliée à la logique du management scientifique.

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

En effet, ce mode de management confère une prépondérance accordée à l'objectivité autour de la volonté de fonder une technologie de l'appréciation afin d'éviter la subjectivité de l'évaluateur. C'est une logique encore en vigueur dans l'administration publique.

L'appréciation est basée sur le poste. Les exigences du poste sont traduites en comportements porteurs de performance.

La théorie de la motivation issue du courant des ressources humaines met l'accent sur le feed-back, les besoins de reconnaissance, les besoins de réalisation de soi et de reconnaissance. L'entretien d'appréciation est envisagé dans ce cadre comme un moment privilégié d'écoute et de communication. La qualité de l'entretien peut susciter la confiance, la motivation et construire les termes d'un contrat psychologique entre un salarié et son supérieur. Cette approche de l'entretien est très vivace et suscite de nombreux travaux de recherche.

Le courant managérial de prise de décision pointe les conséquences des entretiens, les décisions adoptées en termes de salaire, de promotion, de formation... En fait, les décisions concrètes de salaire s'appuient peu sur l'appréciation. De même, les changements d'affectations renvoient souvent à des jeux sociaux. Ceci explique en partie la ritualisation des entretiens et la diminution de leur réalisation.

En fin, la question est celle du pouvoir de l'appréciation. Pour ce dernier, la diminution des appréciations conséquence de la réduction des entretiens réduit les opportunités d'avoir des répercussions en termes de la gestion des ressources humaines.

Dans cette perspective, il convient de constater le manque de pouvoir décisionnaire dont dispose le manager de proximité qui détient pourtant les informations pertinentes⁹.

3 Au nom de quoi ?

Cette question est relayée par celle de la légitimité de l'appréciateur, sommet stratégique de l'entreprise.

En effet, l'évaluation doit être acceptée par l'ensemble des salariés. Ceci tient en partie dans la cohérence entre l'évaluation et les valeurs de l'entreprise. L'évaluation doit donc se concevoir et se réaliser en fonction d'un référentiel.

⁹ Anne Dietriche et Frederique Pigeys, Idem, p37

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

Par exemple, une entreprise qui cherche à rester leader sur son marché va orienter l'évaluation vers les objectifs qu'elle doit atteindre pour conserver sa position (élargissement de la clientèle et conséquemment, appréciation des vendeurs en fonction des ventes conclues...).

Dans le cadre d'une volonté de changement telle que passer du fonctionnement d'une entreprise publique à une entreprise privés (France télécom) en sensibilisant les fonctionnaires à des normes de productivité, l'évaluation peut être un outil pertinent. Elle permet de diffuser les nouvelles normes et d'orienter les comportements des salariés.

Les structures des organisations ont aussi effet sur les pratiques d'évaluation selon ¹⁰E.Enriquez in Cadin et al.

Tableau 04 : les structures des organisations

	Structure charismatique	Structure bureaucratique	Structure coopérative
Objet	Qualités personnelles du sujet	Conformité aux comportements professionnels requis	Performance réalisées/objectifs fixés
Procédure	Jugement d'ensemble porté sur la personne	Appréciation analytique	Appréciation par un collègue
Référentiel	Loyauté et soumission au chef	Adéquation homme/poste	Amélioration de la marche de l'organisation

Source : Cadin et al. (2004), Gestion des ressources humaines, Dunod p308

H.Mintzberg (1982) propose le même type d'analyse en liant les configurations organisationnelles qu'il a identifiées et les pratiques d'évaluation.

- Dans la structure simple, l'évaluation est pratiquée au coup, de façon subjective et informelle.

- Dans la bureaucratie mécaniste l'accent est mis sur la notion de poste, clairement définis et l'évaluation des performances en fonction de standards.

¹⁰ Cadin et al, Idem, p308

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

- Dans la bureaucratie professionnelle, l'appui sur les diplômes laisse une place privilégiée à la cooptation et à l'avancement à l'ancienneté.

- Dans la structure divisionnalisée l'appréciation en fonction d'objectifs et l'accent sur la mobilité forme des généralistes.

- Dans la structure adhocratique, les compétences utilisées au sein de réseaux d'acteurs sont mises en exergue dans le cadre de projet. Les réseaux d'acteurs participent à l'évaluation.

2.2 Les méthodes d'évaluation :

Les méthodes d'évaluation des ressources humaines répondent le plus souvent aux mêmes objectifs et mêmes finalités. Elles diffèrent cependant sur certains points à savoir les objectifs visés par l'entreprise, les personnes en cause et supports utilisés pour appliquer ces méthodes. Il est donc important de choisir la bonne méthode et aussi celle objective répondant à la fois aux exigences de l'organisation et aux besoins des travailleurs qui y œuvrent¹¹.

Selon ¹²J.Claude BERNATCHEZ qui cite différentes méthodes utilisées par les entreprises. Nous tenterons de les classer différents critères, en nous référant à d'autres auteurs.

2.2.1 Méthodes basées sur des critères faisant référence à des comportements et attitudes

2.2.1.1 La méthode du rangement :

Elle implique de mettre en rang ou de classer les performances des employés selon un ordre déterminé. Par exemple, dans l'ordre du mérite, chaque évaluateur classe la performance des employés selon un ensemble de traits. Cette performance est alors traitée par critères¹³.

Globalement, il existe deux variantes principales de la méthode de rangement : le rangement par rapport aux pairs et le rangement sociométrique.

¹¹ Claude Levy-Leboyer « évaluation du personnel », édition d'Organisation, 2002, p143

¹² Jean-Claude BERNATCHEZ « évaluation des performances au travail » édition Presse de l'Université de Québec, 2003

¹³ Malika BA « Etude des systèmes d'évaluation des performances des ressources humaines au sein entreprise SENEGALAISES » ISMEO 2008-2009 p34

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

- le rangement par rapport aux pairs :

Consiste à comparer un évalué à tous les autres de son groupe de référence.

- Le rangement sociométrique :

Il invite les collègues de l'évalué à intervenir dans la formation de l'évaluation. Les membres du groupe sont conviés à formuler un jugement à l'égard des performances de leurs collègues.

Avantages et inconvénients de la méthode de rangement :

Elle permet de livrer une réflexion ou de porter un jugement spécifique sur chacun des évalués, guidés en cela par un outil de compréhension relativement aisé.

Cependant le rangement est plus adapté dans les groupes de taille réduite car peut impliquer une opération relativement longue et complexe.

2.2.1.2 L'évaluation ouverte :

Elle se présente sous forme d'un texte sur les performances du collaborateur, évaluées sur un travail au cours d'une période donnée. C'est une communication écrite qui, a priori, ne répond pas, à une organisation spécifique. La rédaction peut d'une facture analytique, chronologique ou les deux à la fois¹⁴.

Avantage et inconvénients de l'évaluation ouverte :

C'est une méthode créative tant de côté de l'évaluation que de côté de l'évalué. C'est une forme d'expression libre de propos d'un évaluateur à l'égard des performances de l'évalué. Cependant, les méthodes ne convient pas à l'ensemble des situations à cause de limitations liées soit aux individus, soit aux milieux de travail.

2.2.1.3 La distribution forcée ou prédéterminée :

Elle consiste à orienter la répartition en fonction de groupes de références déterminés à l'avance. Elle dit « forcée » car l'évaluateur doivent répartir l'ensemble des évalués à l'intérieur de classes déterminées.

¹⁴ Malika BA, Idem, p 34

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

Avantage et inconvénients :

Elle permet une systématisation des performances selon un modèle mathématique simple appelé la courbe normale. Cette méthode peut-être démotivante pour les employés à qui elle imposerait une cotation au dessous du mérite.

2.2.1.4 L'échelle graphique (ou de notation) :

Cette méthode se fait sur la base de critères, quantitatifs ou qualitatifs, préétablie par l'évaluateur. Sur une échelle par exemple de 1 à 5, l'évaluateur apprécie les performances de l'évalué.

Avantages et inconvénients :

C'est une méthode simple et rapide utilisée par beaucoup d'entreprises mais qui révèle cependant des limites du fait de sa subjectivité, l'évaluateur étant le seul juge lors de l'évaluation.

2.2.1.5 L'évaluation par échelle cotée :

C'est une méthode répondue qui peut intégrer d'autres méthodes. Il s'agit de formuler jugement à l'aide d'une fiche contenant des critères et une échelle de cotation. Ces critères sont généralement définis à l'aide d'indicateurs. L'évaluateur désigne ensuite un point de l'échelle décrivant le mieux la performance du collaborateur évalué¹⁵.

Puis les résultats comptabilisés sont présentés sous forme graphique (histogramme...).

Avantages et inconvénients :

Si elle est bien élaborée, cette méthode peut servir pour répondre à des questions fréquentes relatives à la validité de l'évaluation concernant les écarts entre groupe d'évalués ou entre les services d'organisation.

2.2.1.6 L'échelle graduée des comportements ou méthodes des incidents critiques :

En anglais c'est la méthode BARS (Behaviourially Anchored Rating Scales)

Cette méthode procure aux subordonnés des résultats utiles à l'amélioration de leur rendement en facilitant la rétraction.

¹⁵ Malika BA, Idem, p36

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

Il s'agit tout d'accord de relever les événements ou incidents critiques qui décrivent dans chaque catégorie d'emploi, les comportements caractéristiques d'une performance efficace, moyenne, inefficace.

Ensuite, on regroupe les incidents critiques en grandes catégories ou dimensions de performance (compétence administrative, aptitudes interpersonnelles etc...).

Chaque catégorie constitue un critère servant à apprécier le collaborateur.

Avantages et inconvénients :

Elle favorise l'amélioration du comportement du salarié dans son travail mais aussi c'est une méthode simple et comportementale qui déduit le risque de partialité de l'évaluateur.

2.2.1.7 La mesure de l'intelligence

Il s'agit généralement d'une mesure de l'intelligence non verbale fondée sur des exercices de pure logique.

2.2.1.8 L'inventaire de personnalité :

Les comportements sont analysés à travers des dimensions de la personnalité, telles que la cordialité, le raisonnement, la stabilité émotionnelle, la dominance, la vitalité, la contrainte...

On peut en citer deux exemples :

- **L'inventaire de personnalité d'EYSENCK :**

Il permet de mesurer la personnalité en termes de 2 dimensions générales :

- Extraversion/introversion
- Névrotisme/stabilité émotionnelle

- **L'inventaire de personnalité de HOGAN :**

Il permet d'analyser la personnalité pour définir des indicateurs de réussite à un poste. Il s'attache aux aspects visibles de la personnalité que sont les caractéristiques se manifestant à l'occasion des interactions sociales et pouvant faciliter ou entraver les contacts avec autrui et/ou atteinte de ses objectifs professionnels.

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

2.2.2 Les méthodes basées sur les événements et faits significatifs :

Elle consiste à noter l'ensemble des faits positifs ou négatifs qui ont composé la vie de travail de l'employé au cours de la période de référence en cause. Puis, elle consiste à rappeler cet ensemble de faits à l'évalué selon un ordre donné soit de façon analytique ou chronologique, puis on tire les conclusions utiles de cet ensemble de faits ou d'événements¹⁶.

Avantages et inconvénients :

Au plan de l'objectivité, la méthode représente une amélioration de la simple évaluation ouverte dans la mesure où elle s'appuie sur des événements tangibles du travail qu'elle évoque dans la formulation de l'évaluation.

2.2.3 Les entretiens :

Le contact interpersonnel par entretien est le moyen le plus naturel de connaissance des autres et de soi. Les entretiens peuvent être pratiqués continuellement, spontanément et de manière informelle. Les appréciations se construisent par eux, sans efforts, dans le flot des interactions quotidiennes et la plupart du temps sans formation particulière¹⁷.

Les procédures d'entretien sont variées. Certaines ne durent que cinq minutes, d'autres une heure ou deux. Certains entretiens sont individuels : l'évaluateur et l'évalué ; dans d'autres, l'évalué fait face à deux ou plusieurs personnes ; dans d'autres encore plusieurs évalués passant un entretien en même temps avec un seul évaluateur.

2.2.3.1 L'entretien individuel :

L'entretien individuel, annuel ou semestriel, se déroule en général en fin d'année. Il s'agit d'un entretien en face à face avec son n+1 et parfois son n+2 si désaccord il y a. Il dure entre 1H30 et 4H. Y sont abordés les échecs et réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évaluation professionnelle et éventuellement un plan de formation. L'entretien donne lieu à un document récapitulatif co-signé. L'entretien individuel est effectué dans les entreprises de toutes les tailles et tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction.

¹⁶ Malika BA, Idem, p37

¹⁷ Malika BA, Idem, p37

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

2.2.3.2 L'entretien collectif :

L'entretien collectif est rare et toujours précédé ou suivi par un entretien individuel. Il nécessite plus de temps que l'entretien individuel et une organisation plus complexe du point de vue de la disponibilité de chacun. L'évaluation collective au travers d'un entretien collectif est envisageable dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail.

2.2.3.3 Entretien non directif :

Dans ce type d'entretien, l'évaluateur laisse la personne libre de s'exprimer comme elle l'entend.

2.2.3.4 Entretien semi-directif :

La personne qui dirige ce type d'entretien est directive dans les questions qu'elle pose et non directive dans les réponses qu'elle en attend. Ceci permet d'approfondir certains points particuliers de la biographie d'une personne.

2.2.3.5 Entretien directif :

Dans cette situation l'évaluateur pose des questions précises, pour obtenir des réponses précises, les questions étant fermées et ne laissant aucune ouverture au candidat.

2.2.3.6 Entretien structuré et situationnel :

A partir de critères jugés stratégiques pour l'entreprise, on demande au sujet de donner des exemples précis de son action en indiquant le contexte, l'action menée et les résultats obtenus.

Au préalable de l'entretien, une analyse de travail est effectuée afin d'identifier les comportements ou performances indispensables pour réussir un poste à pourvoir.

2.2.3.7 Entretien groupé :

Dans cette forme d'entretien l'évalué répond à plusieurs évaluateurs. L'idée des entretiens groupés est de recouper les impressions entre les évaluateurs de manière à réduire les biais d'entretien.

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

Avantages et inconvénients des différents types d'entretiens :

- L'entretien individuel permet au supérieur hiérarchique d'exprimer ses jugements en direct et permet au salarié d'exprimer des points de vue et d'aborder oralement les besoins en formation ou les évolutions souhaitées.
- L'entretien collectif est important si l'on veut faire le point sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet.

L'intérêt peut être de juger de la cohésion d'une équipe ou d'un groupe.

L'exercice est relativement « sportif ». Tout ne peut pas être dit à cette occasion. De plus, singulariser un individu est difficile dans ce contexte.

- L'entretien non directif est considéré comme un mauvais prédicteur du comportement professionnel futur. Le jugement, les sentiments, etc. sont sujets à des variations très nettes qui concernent aussi bien les évaluateurs que les évalués.
- Contrairement à l'entretien non directif, les entretiens semi-directifs permettent à l'évaluateur de cibler l'information pertinente par des questions précises. Cependant, si les questions posées ne sont pas issues d'une analyse du travail, se pose alors le même problème que pour les entretiens non directifs, à savoir la comparaison des candidats entre eux.

2.2.4 Méthodes basées sur les résultats et les objectifs :

2.2.4.1 Les normes ou standards de rendement :

Les normes de rendement à l'évaluateur de juger si ses employés ont atteint le niveau de rendement attendu. Elles sont déterminées par l'évaluateur à partir des tâches à accomplir et des objectifs à réaliser¹⁸.

La norme de rendement doit être spécifique aux tâches à accomplir et associée aux objectifs de travail que doit atteindre l'employé.

La direction des ressources humaines doit mettre en place un dossier de rendement de l'employé dans lequel l'évaluateur consigne la grille d'évaluation remplie, les ententes conclues et les objectifs de rendement fixés pour la prochaine période.

¹⁸ Malika BA, Idem, p39

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

2.2.4.2 La direction par objectif(DPO) ou management by objectives(MBO)

La direction par objectif est fondée sur l'évaluation de la qualité et degré de réalisation des objectifs. Il s'agit donc de l'analyse du travail et du contrôle des opérations.

Les collaborateurs soumis à une évaluation au moyen de la DPO doivent fixer plusieurs objectifs à attendre pendant l'année. Les objectifs sont classés et fixés sur la base d'indicateurs de performance et l'accent est mis sur les résultats.

Avantages et inconvénients :

Cette méthode permet d'accéder à la vraie mesure de la performance en vérifiant si les résultats ont été atteints. Elle est basée sur des données concrètes car, le collaborateur reçoit des objectifs à atteindre qui ont fait l'objet d'une négociation entre lui et le manager.

Cependant, il y a un risque d'injustice ou de leurre car les activités ne sont pas toutes quantifiables.

2.2.4.3 L'étalonnage (benchmarking)

Cette méthode vise surtout à apprécier les résultats des équipes de travail et de l'entreprise dans son ensemble. Au plan interne, on compare la production d'un individu, d'un groupe ou d'un service par rapport à d'autres. Il faudrait cependant qu'ils aient tous des caractéristiques susceptibles d'être comparés.

Avantages et inconvénients

Elle peut être une des techniques les plus efficaces grâce à l'informatique qui en facilite l'exécution.

Cependant, s'il est possible de choisir de critères susceptibles de fournir des comparatifs solides, certaines réalités sont nécessairement oubliées de tout processus comparatif.

2.2.5 Les autres méthodes :

2.2.5.1 La méthode multi source ou 360° :

La connaissance de soi par l'avis des autres est ordinairement appelée méthode 360 degrés, méthodes 360-degrés feedback ou encore bilan multi-perspectives ou diagnostic à évaluateurs multiples. Cette technique s'est développée aux Etats unis au début des années 80 à l'initiative de l'institut « Management Research Group ».

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

Un questionnaire papier ou internet est remis à l'évalué, ainsi qu'à un certain nombre de ses pairs, de ses subordonnés et à son supérieur hiérarchique. Renvoyés anonymement à la direction des ressources humaines de l'entreprise ou à un cabinet extérieur qui les traite informatiquement, ces questionnaires aboutissent à un rapport détaillé sur les différences de perception entre les divers répondants, et sur les forces et les faiblesses du participant. Ce rapport donne lieu à une séance de restitution (par un responsable RH ou un consultant) puis à l'élaboration d'un plan de développement qui prévoit une formation ou un suivi.

Le 360-degrés feedback permet d'avoir une vision périphérique de la personne par les gens qui travaillent au quotidien avec elle. Cette technique place l'évaluation au cœur du management. Elle favorise la communication au sein des équipes qui donnent des informations sur les attentes des évaluateurs. Elle accentue l'importance de la dimension collective du travail dans l'évaluation des compétences.

2.2.5.2 L'assessment center

La technique de centre d'évaluation s'appelle aussi mise en situation, assessment center ou encore bilan comportemental. C'est un processus d'évaluation des personnes par une mise à l'épreuve fictive dans un contexte professionnel. Dans une perspective de développement personnel, la technique de centre d'évaluation inclut des moments où l'évaluateur restitue au candidat ce qu'il a perçu et compris de lui et dialogue avec aider à trouver des pistes de développement.

Les différentes méthodes utilisées dans les centres d'évaluations sont nombreuses. Elles peuvent inclure les autres techniques revues ci-contre. Elles sont les suivantes :

1. Les exercices de simulation ;

Il en existe quatre types :

- **L'exercice in basket ou in tray** : le participant est mis devant un certain nombre de documents que l'on trouve dans la corbeille à courrier d'un manager (lettres, fax, E mail...)

On lui demande en un temps limité de traiter les différents documents, de prendre des décisions et de les argumenter, d'organiser son agenda pour les semaines à venir, de rédiger une synthèse de la situation...

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

- **La recherche d'informations** : on donne au participant des documents concernant un cas d'entreprise. Il doit l'étudier puis exposer son analyse et les solutions qu'il préconise.
 - **Le travail en groupe** : une étude de cas résoudre en groupe. Chacun dispose d'un certain temps pour prendre connaissance de la situation simulée (individuellement), le groupe doit arriver ensuite à faire des préconisations, prendre des décisions...
 - **La simulation avec compères** : le participant prend connaissance d'un cas donné, puis s'entretient ensuite avec un interlocuteur dont le rôle est précisé ; on peut simuler une situation de vente, de négociation...
2. **Les questionnaires d'auto-évaluation** : ils portent sur la personnalité, les aptitudes, les compétences, la motivation... Le candidat se décrit à travers une série de questions ou de propositions à classer.
 3. **Les tests** : les tests mesurent des comportements ou des aptitudes spécifiques de l'évalué.

L'assessment center peut aussi inclure les autres méthodes d'évaluation telles que le 360° ou l'entretien d'évaluation.

Avantages et inconvénients

Le plus souvent, les traits notés sont dans un quart des cas des impressions et des inférences des évaluateurs plutôt que les comportements effectifs de la personne (Gaugler&Thornton 1989). Plusieurs études ont été menées qui montrent des qualités plutôt bonnes des centres d'évaluation, notamment en ce qui concerne la validité prédictive de la performance professionnelle (Schmidt et al. 1984, Hunter & Hunter 1984).

2.2.5.3 L'observation simple

Elle consiste à noter régulièrement des faits, des constats, des comportements de manière à les relier éventuellement entre eux par la suite.

2.2.5.4 L'auto évaluation ou la co-évaluation :

Son originalité réside dans le fait qu'elle est réalisée par deux acteurs : le collaborateur évalue lui-même ses performances sur la base d'un questionnement approprié puis propose l'essentiel du contenu de son évaluation à l'évaluateur.

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

Elle comprend donc deux étapes : l'évaluateur remet au collaborateur un dossier constitué d'observations en provenance de lui-même ou d'autres personnes. L'évalué émet en suite un jugement sur ses performances à partir des observations qui lui sont rapportées.

Puis, l'évaluateur complète et précise l'évaluation en se basant sur les informations transmises par l'évalué ou sur tout renseignement pertinent provenant de sources diverses et crédibles.

Avantages et inconvénients

Cette évaluation est pertinente et s'inscrit dans le cadre d'un management participatif. Cette méthode responsabilise l'évalué à l'égard des résultats de son travail. C'est aussi une source de motivation au travail.

La principale limite réside dans le fait que l'évalué est en conflit d'intérêt lorsqu'il s'agit d'apprécier ses propres performances.

Section 3 : les difficultés inhérentes à l'évaluation du personnel

Les difficultés proviennent de plusieurs sources que ne classifiant en quatre catégories

- ✓ Difficultés liées aux personnes, climat humain, aptitude et expérience à évaluer.
- ✓ Difficultés découlant de l'objet
- ✓ Difficultés provenant des méthodes et des moyens utilisés
- ✓ Difficultés liées à l'utilisation des informations recueillies au moment de l'évaluation

3.1 Difficultés liées à l'aspect humain :

L'évaluation du rendement est perçue comme une forme de contrôle coercitif, les employés réagissent différemment selon que les objectifs de l'évaluation sont orientés vers des fins punitives, on voit donc que le climat social est le facteur le plus important de réussite ou d'échec d'un programme de notation du personnel, par exemple si la méfiance règne au sein de l'entreprise, il est inutile de dépenser beaucoup d'effort et d'argent à affiner des instruments de notation et payer des spécialistes pour élaborer de beaux formulaires¹⁹.

Il existe d'autres facteurs liés à la personnalité de l'évaluation susceptible de diminuer la fidélité et l'objectivité de l'information recueillie pendant la période de notation.

L'évaluation du même employé faite séparément par les différentes personnes, c'est pour ça, elle consomme beaucoup de temps et d'énergie, aussi elle engendre fréquemment des problèmes importants au niveau des relations interpersonnelles, en plus elle devient difficile d'harmoniser les divergences d'opinions entre les évaluateurs et de pondérer cet ensemble de jugements.

La tendance générale est la suivante :

Pour ce qui a trait à l'évaluation de la performance, le supérieur immédiat y joue le rôle prépondérant, on demande également de plus en plus à l'employé de s'auto-évaluer du service de personnel est responsable du contrôle du programme d'évaluation.

Pour ce qui concerne l'évaluation du potentiel, on tend à faire intervenir un plus grand nombre de cadres et de spécialistes qui n'ont pas de rapports directs avec l'employé évalué.

¹⁹Malika BA, Idem, p52

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

3.2 Difficultés découlant de la nature même du travail et de l'objet :

3.2.1 L'objet évalué :

Certaines fonctions sont difficiles à décrire et même à évaluer, également, il est impossible parfois d'évaluer correctement un projet en cours d'exercice tant qu'il n'est pas complet, par exemple, si un travail s'échelonne sur plusieurs mois, l'évaluateur peut trouver difficile de juger les résultats obtenus par les efforts des employés. En fin le travail de l'individu est tellement inter relié avec celui de ses co-équipiers, il n'est pas facile d'identifier la contribution propre de chaque employé.

3.2.2 Les résultats ou la personnalité :

Non nombre d'entreprise possèdent des formulaires d'évaluation très complexe qui contiennent des questions relatives à la personnalité et au comportement de l'employé, qui ont peu de pertinence avec sa performance au travail, et qui ne tiennent presque pas compte des tâches que l'employé doit accomplir, en conséquence on trouve des employés qui n'acceptent pas d'être jugé sur des points qui n'ont aucune ou peu de relation avec leur travail, c'est pour ça que se pose le problème de la validité des évaluations.

3.2.3 La validité de l'évaluation :

Le problème de la validité de l'évaluation découle de la nature de travail ainsi que des éléments qui sont évalués (les résultats et les traits de personnalité), de même la question de validité est reliée à la quantité et à la pertinence des informations recueillies, cette validité sera meilleure lorsque plusieurs personnes ayant des objectifs différent, en arrivent chacun à obtenir la même concordance entre leur évaluation du rendement de cette employé et sa contribution aux objectifs de l'organisation.

3.2.4 La période d'évaluation :

La période formelle d'évaluation sert à dresser le bilan général de la quantité du personnel et d'établir la liste des candidats aptes à être promus, de ceux qui ont atteint leur niveaux d'incompétence et qui doivent être soit déplacé, soit mis à la « retraite hâtive », soit renvoyés. Cette évaluation formelle se fait périodes fixes (annuellement ou semi annuellement). Mais elle doit être contenue si elle veut être un outil de développement.

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

En effet, comment un supérieur peut-il attendre la période formelle d'évaluation lorsqu'il découvre que tel ou tel de ses subordonnés a commis une erreur grave ou adopte un comportement incompatible avec ses tâches ?

3.3 Difficultés provenant des méthodes et des techniques d'évaluation :

3.3.1 Les étapes de l'évaluation :

Pour qu'un programme d'évaluation quelle que soit la technique ou la méthode utilisée par l'évaluateur et son subordonné soit bon il faut qu'il comprenne les étapes suivantes :

- Cueillette d'information permettant de mieux connaître les résultats atteints par l'employé, les efforts qu'il a déployés pour les atteindre ainsi que le comportement général qu'il a eu au cours de la période visé, ces informations sont de natures quantitatives possibles.
- L'analyse et l'interprétation des informations recueillies.
- La synthèse, la présentation et la discussion des informations sélectionnées, avec l'évalué et le responsable de contribution du programme d'évaluation au sein de l'entreprise.
- L'évaluation finale et les correctifs à apporter soit dans les tâches, soit dans le programme et les étapes d'évaluation afin de préparer la prochaine période formelle d'évaluation.
- Il arrive parfois, qu'un supérieur rencontre certains de ses subordonnés quelques semaines après la période formelle de l'évaluation afin de voir si les correctifs choisis ont portés fruits ou si les objectifs fixés sont réalisables.

3.3.2 Les méthodes et les techniques d'évaluation :

Les principales techniques d'évaluation peuvent se regrouper en plusieurs catégories et elles appartiennent à deux grandes familles qui sont :

- La première est centrée sur les traits de caractère, le comportement général et les caractéristiques générales de l'employé.
- La deuxième s'intéresse d'avantage à la tâche accomplie, aux objectifs et aux résultats atteints.

La liste non exclusive se présente comme suit :

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

1. Technique basées sur les caractéristiques individuelles.

- **Technique des commentaires libres** qui demandent à l'évaluateur de décrire dans son propre langage le comportement de son subordonné et ses possibilités de développement, souvent le supérieur s'inspire d'un guide général qui permet de couvrir les principaux éléments à évaluer.
- **Les méthodes de classement** : qui comprennent l'ensemble des techniques utilisées pour mettre en rang un groupe ou l'ensemble des employés, à partir d'une liste plus ou moins longue de traits de caractère de comportement type.
- **Les échelles de notation** : les difficultés engendrées par les techniques de mise en rang amèneront les chercheurs à élaborer des échelles de jugement pour chaque paramètre à évaluer.
- **La technique des choix forcés** : qui s'applique en deux étapes distinctes, à savoir le choix d'un énoncé par l'évaluateur, la quantification de ces choix par un autre membre du personnel, cette technique consiste à présenter un ensemble d'énoncés ou de propositions, reliées à la performance de façon directe qui paraissent tous également favorables ou défavorables.
- **La liste des comportements** : elle consiste à élaborer une liste de questions décrivant les comportements à répondre soit par un oui ou un non, soit à l'aide d'une échelle.
- **La technique des incidents critiques** : elle consiste à enregistrer tout au long de l'année les faits et les comportements favorables.

Au moment de l'évaluation ces incidents sont analysés et interprétés sous divers angles afin de dégager le degré de compétence de l'évalué et d'évaluer les efforts qu'il a fournis.

2. Technique axées sur les résultats :

- **Les niveaux d'excellence** :

Il arrive que parfois un supérieur fixe au préalable à son subordonné un certain niveau de productivité, des normes moyennes de travail qu'il doit atteindre, sa performance sera jugée principalement à partir de ses normes.

- **La direction par objectifs** :

Les méthodes centrées sur les résultats ont l'avantage de s'intéresser à la tâche ainsi qu'aux résultats obtenus par l'employé. En ce sens, elles sont plus objectives puisqu'elles mesurent des données factuelles.

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

Ces méthodes lorsqu'elles sont utilisées en combinaison avec l'une ou l'autre des techniques centrées sur les comportements permettent d'atteindre trois objectifs principaux d'un programme d'évaluation ; à savoir :

- Mesurer si l'employé accomplit le travail qu'il doit faire.
- Identifier ses forces et ses faiblesses afin de l'aider à actualiser ses aptitudes et ses capacités non encore utilisées.
- Prévoir avec lui des plans et des programmes de développement qui l'aideront à s'adapter aux changements, à éviter la désuétude et à poursuivre son plan de carrière au sein de l'entreprise ou ailleurs si cette dernière ne lui en offre pas l'occasion.

3. L'évaluation de prédication :

Quelques entreprises cherchent présentement à combiner plusieurs techniques, afin d'observer d'une façon plus complète les principaux éléments des comportements et des résultats obtenus à date par un employé, ces observations ensuite utilisées dans le but de prédire les possibilités de développement de cet employé. L'objectif final de ces méthodes est d'en arriver à identifier ceux des employés qui ont le potentiel suffisant pour obtenir des promotions.

4. L'évaluation clinique :

Plusieurs techniques d'analyse, prédiction (exemple : méthode delphi) et d'observation sont utilisées au sein de l'entreprise par un groupe d'experts assistés des cadres hiérarchiques qui travaillent régulièrement avec les employés évalués.

Cet ensemble de techniques vise à observer le comportement présent de l'employé et à prédire quels pourront être son comportement futur et ses chances de réussite dans telle ou telle fonction, dans telle ou telle entreprise.

5. La psychométrie :

Cet ensemble de techniques sert à l'observation et à l'exploration des principales constituantes de la motivation et du potentiel.

6. Les méthodes d'entrevues d'évaluation :

On ne peut pas parler d'évaluation si au départ, le programme ne prévoit pas une ou des périodes de discussion et de rencontre entre l'évaluateur et l'évalué, afin de leur permettre de

Chapitre 2 : Système d'évaluation du personnel

bien clarifier les faits utilisés au moment de l'évaluation, de clarifier les divergences d'opinions et les tâches à accomplir, de discuter mutuellement les correctifs à utiliser pour remédier à telle ou à telle lacune, de compléter le plan de développement de l'employé concerné.

Les techniques d'entrevues utilisées sont multiples, elles peuvent être classées en trois grandes catégories :

- L'entrevue directive et à pression (tell and sell)
- L'entrevue directive et d'écoute (tell and listen)
- L'entrevue d'exploitation et de recherche de solution (problem-solving approach).

Conclusion :

Au vu des résultats qui convergent des différentes études nous pouvons considérer que les techniques d'évaluation sont les techniques de plus fiables qui existent en matière de pronostic de la réussite professionnelle.

Les divers exercices utilisés n'ont qu'un seul objectif : celui d'observer et d'évaluer le comportement des sujets dans des situations variées qui sont les plus proches possibles de la réalité professionnelle existante.

L'appréciation du personnel doit rester un instrument de gestion et éviter sa transformation au système administratif, elle doit tenir compte des difficultés de la situation d'évaluation pour l'évaluateur comme pour l'évalué.

CHAPITRE 03

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

L'introduction :

Après l'étude théorique de « la politique de l'évaluation des ressources humaines », dans cette partie, nous allons voir comment la Direction Régionale de Tin Fouyé Tabankort conduit ses actions d'évaluation.

Comme toute grande entreprise, et pour assurer sa croissance, La Direction Régionale de Tin Fouyé Tabankort subit des transformations en fonction des décisions prises en interne, mais aussi, en fonction de son environnement externe.

Son développement dépend surtout de sa capacité à gérer ses ressources humaines, à les affecter judicieusement à des évaluations adéquates tout en tenant compte de leurs aspirations, de leurs compétences et leurs capacités potentielles.

Section 01 : présentation générale de La Direction Régionale de Tin Fouyé Tabankort

Dans ce chapitre, nous allons procéder à la présentation la Direction Régionale de Tin Fouyé Tabankort qui fait partie de la Division Production de Sonatrach Exploration-Production. Elle est chargée de la production des hydrocarbures (pétrole et gaz sur les périmètres TFT), de sa situation géographique, de son historique, et de ses activités.

En plus, nous ferons le tour de son organigramme afin de voir comment la Direction Régionale de Tin Fouyé Tabankort (TFT) mène-t-elle sa politique d'évaluation toute en essayant d'assurer l'adéquation entre les exigences des postes et le potentiel individuel des évalués.

1.1 Présentation de la région TFT :

La région de Tin Fouyé Tabankort est située à 1300 km au sud-est d'Alger et 540 km du chef-lieu de la wilaya d'Ilizi. La région de **TFT** se trouve sur la partie ouest du plateau de **Tin-Herta**, sur la route nationale N°3 reliant **Hassi Messaoud** et **In amenas** dans la commune de **Bordj Omar Driss**.

L'ordovicien est le principal réservoir de la région, il a été découvert en 1967, ce réservoir est une colonne d'huile sous forme d'un anticlinale surmonté par le gaz-cap au sud et d'huile au

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

nord, le réservoir s'étend sur 7 à 15 km du Nord au Sud et 25 km d'Est à l'Ouest, il est d'une profondeur de 2200 m en moyenne.

La production de la région est traitée par 5 centres de séparation (gaz, huile, eau) dénommés CS.1, 2, 3, 4 et 5 ainsi que les centres de **TAMENDJELT** , **AMASSAK** , **DJOUA** , et un centre de stockage principale de collecte et d'expédition d'huile vers **Haoud el hamra** et **Tin Fouyé** (CPC).

La production de Tin Fouyé principale centre au secteur sud est assurée par un système de « gaz-lift», et des installations des gaz récupérés, brûlés par le passé, ils sont maintenant recyclés depuis 1986.

La station **UTGA** (Unité de Traitement de Gaz Associé) est conçue pour la récupération des gaz initialement torchés au niveau des centres de séparations, les traiter par déshydratation et les comprimer à 80 kg/cm^2 . Par voie de conséquence la récupération du condensât.

1.2 Historique du développement

Le réservoir de TFT Ordovicien (2000 m) produit la plus grande partie de la production de la région de TFT, son exploitation a commencé en Novembre 1968. Jusqu'en 1975, les puits forés étaient au nombre de 52, dont 49 producteurs. La surface embrassée par les forages ne présentait que 40 % de la surface de TFT, la production d'huile en 1974 a atteint 2 634 000 tonnes.

En raison de la diminution de la pression de gisement conduisant à l'épuisement de l'énergie du réservoir, le projet de maintien de pression est introduit en 1980. Les résultats ont commencé à se manifester à partir de 1984 où il a été produit 2 751 651 tonnes, 4 976 886 tonnes en 1991, 4 410 176 tonnes en 1994 et 3 504 200 tonnes en 1998 et 3330000 tonnes en 2000.

Dans le but d'augmenter le taux de récupération des gaz torchés à plus de 25%, un autre projet est entré en service en 1987 avec la construction de l'usine de traitement de gaz. Actuellement 400 puits d'huile sont forés dans le réservoir ordovicien du gisement de TFT.

La région de TFT connue par sa capacité de production d'huile classée 2^{ème} région après Hassi – Messaoud produit en moyenne :

- 10700 T/jour d'huile presque $13000 \text{ m}^3/\text{jour}$.
- $18500 \text{ m}^3/\text{jour}$ d'eau.
- $3500\ 000 \text{ m}^3/\text{jour}$ gaz.

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

Plusieurs techniques de récupération d'huile ont été utilisées dans la région de TFT : récupération primaire (puits éruptif), et récupération secondaire (gaz- lift, maintien de pression par injection d'eau, et pompage électrique).

Tableau n°05 : les dates de découverte des champs de TFT et ses mises en production

RESERVOIRS	DATE DE DECOUVERTE	DATE DE MISE EN SERVICE
SECTEUR SUD		
TIN-FOUYE	1961	1963
HASSI-MAZOULA-S	1963	1966
HASSI-MAZOULA-B	1966	1967
TIN-FOUYE NORD	1966	1966
HASSI-MAZOULA-N	1958	1965
SECTEUR NORD		
TFT ZONE 100	1966	1967
DJOUAQUEST	1966	1968
TFT ORDOVICIEN	1967	1968
TFT ZONE EST	1968	1968
TAMENDJELT	1970	1974
AMASSAK	1970	1974

Source : document interne de TFT

1.4 Les différentes structures de la direction régionale TFT :

Les différentes structures de la direction régionales TFT sont représentées sous forme d'un organigramme (Figure n°2).

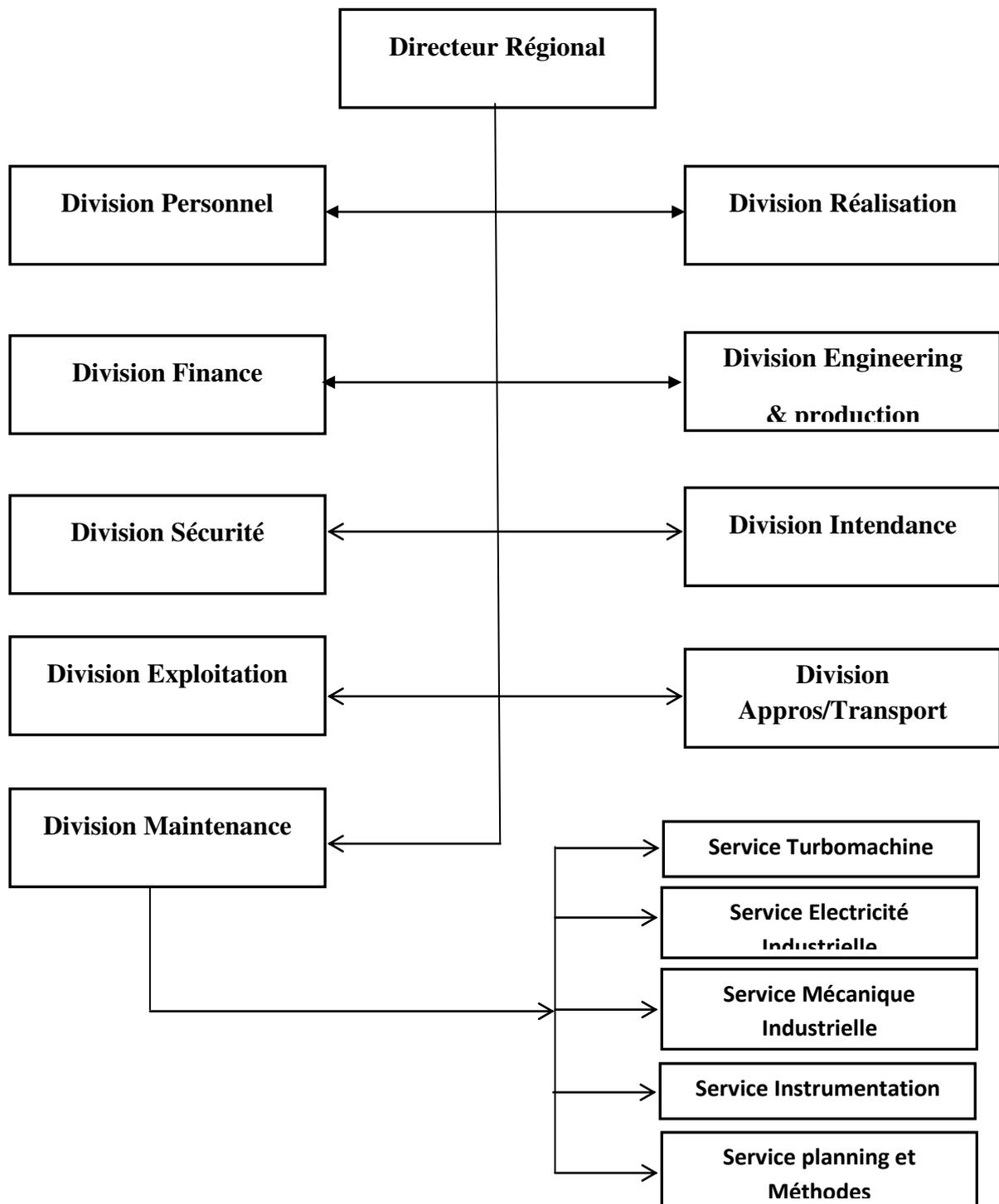
- ✓ **Les divisions techniques :**
 - Division Engineering/ production.
 - Division exploitation.
 - Division maintenance.
- ✓ **Les divisions techniques de soutien.**
 - Division réalisation.
 - Division approvisionnement et transport.

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

- Division sécurité.
- ✓ **Les divisions de soutien :**
 - Division finance
 - Division intendance
 - Division personnel

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

Figur n°02 : Organigramme de la direction régionale TFT



Source : document interne de TFT

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

1.4.1 Division sécurité

La mission principale de la division sécurité est la protection des personnels, des équipements et de l'environnement. Cette division est structurée comme suit :

- ✓ **Service prévention**
- ✓ **Service Intervention**
- ✓ **Cellule Environnement**

1.4.2 Division Engineering et Production :

La division engineering et production s'occupe de la gestion et du suivi des puits depuis le forage jusqu'à la mise en production ainsi que de la collecte et de la desserte des produits (pétrole, gaz et eau). Et la maintenance des puits, cette division est organisée comme suit :

- ✓ **Service Géologie**
- ✓ **Service essais et mesures**
- ✓ **Service technique puits**
- ✓ **Service intervention puits**

1.4.3 Division personnel :

Division personnel assure la gestion et le développement professionnel du personnel depuis le recrutement jusqu'à la retraite.

✓ **Service planification :**

Service planification détermine les procédures relative au recrutement, organiser et planifier les formations soit au niveau de la région ou/et les formations dans un autre institut, suivi et organiser les stagiaires, et les apprentis.

✓ **Service gestion et paie :**

Service gestion et paie consiste pour assurer la gestion dans l'entreprise, l'étude et suivi la carrière de chaque employeur, et suivi les différents mouvements d'employeur (mutation, sanction,...).

✓ **Service administration générale :**

Service administration générale suivi les différentes activités de voyage par la réservation des billets d'avion par exemple, et les différentes activités de sports.

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

✓ **Service Prestation Sociale**

Service prestation sociale a pour assurer les différentes besoin sociale de travailleur (assurance sociale, cotisation, et l'immatriculation sociale...)

1.4.4 Division Approvisionnement et Transports :

La division approvisionnement et transports pour dotation et satisfaction des besoins de toute les structures de la Direction Régionale en matérielles (consommables et autre), assure aussi la disponibilité des moyens de transports. Cette division est structurée comme suit :

- ✓ **Service Maintenance Véhicules et Service Transport**
- ✓ **Service Gestion Stocks**
- ✓ **Service achat**

1.4.5 Division Réalisation :

La division réalisation a pour la gestion et le suivi des travaux de construction et d'aménagement au niveau de la direction régionale. Cette division est structurée comme suit :

- ✓ **Service Travaux Neufs Pétroliers**
- ✓ **Service Electromécanique**
- ✓ **Service travaux entretien**
- ✓ **Service Génie Civile**

1.4.6 Division Finance :

Division finance a pour gestion et suivi de tous les mouvements d'entrée et de sortie des dépenses de l'entreprise. Cette division est structurée comme suit :

- ✓ **Service Comptabilité Générale**
- ✓ **Service Comptabilité Analytique**
- ✓ **Service Trésorier**
- ✓ **Service Juridique**

1.4.7 Division Exploitation :

Elle a pour principale tâche l'exploitation des installations jusqu'à l'expédition du brut.

C'est la plus importante en termes d'équipement et de personnel. Vu l'immensité du territoire de la région de TFT, cette division a été structurée en deux grands secteurs.

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

✓ Secteur nord

C'est le plus important secteur en termes de production puisqu'il représente plus de 70% de la production de la région. Il se subdivise en 03 services.

- **Service huile nord**
- **Service maintien de pression**
- **Service UTGA**

✓ Secteur sud :

Il est moins important en termes de production que celui étudié précédemment, il est structuré en deux services :

- **Service huile sud**
- **Service fermeture gaz lift**
- **Service travaux pétroliers : (nord & sud)**

1.4.8 Division Intendance :

La mission principale de cette division est suivie et prise en charge du personnel en matière de restauration et d'hébergement en assurant les meilleures conditions de vie. Cette division est structurée comme suit :

- ✓ **Service Restauration**
- ✓ **Service Hébergement**
- ✓ **Service Intendance**
- ✓ **Cellule Activité Espaces Verts**

1.4.9 Division maintenance :

La division maintenance assure la bonne marche des installations, en suivant et intervenant sur tous les équipements de la région. Ses interventions sont préventives, donc planifiées et périodiques, ou curatives c'est à dire à chaque anomalie survenue. Cette division est composée de Cinq services :

- ✓ **Service planification et méthodes**
- ✓ **Service électricité**
- ✓ **Service mécanique industriel**
- ✓ **Service turbo machines**
- ✓ **Service instrumentation :**

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

1.5 La Direction Régionale de Tin Fouyé Tabankort pour missions essentielles :

- La réalisation et le suivi des programmes de production et d'expédition dans le cadre des programmes de principe établis par la Division engineering-production.
- La conduite des opérations de production en conformité avec les règles et les consignes de sécurité.
- La valorisation et l'optimisation du développement des gisements et des installations de surface.
- La réalisation des travaux de développement et la prestation de toute assistance nécessaire afin d'obtenir la mise en production rapide des puits et installations de surface.
- La préparation et la supervision de la réalisation des complétions, L'engineering et la réalisation des travaux neufs.
- L'entretien préventif et la protection des installations.
- L'approvisionnement et le stockage en temps voulu et au coût optimal du matériel nécessaire aux opérations.
- La gestion et l'entretien du parc véhicules, camions et engins.
- La réalisation des opérations comptables et financières relatives aux activités de la direction régionale.
- L'élaboration et le suivi des budgets.
- La gestion administrative du personnel et les prestations d'hébergement, de restauration et de transport.

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

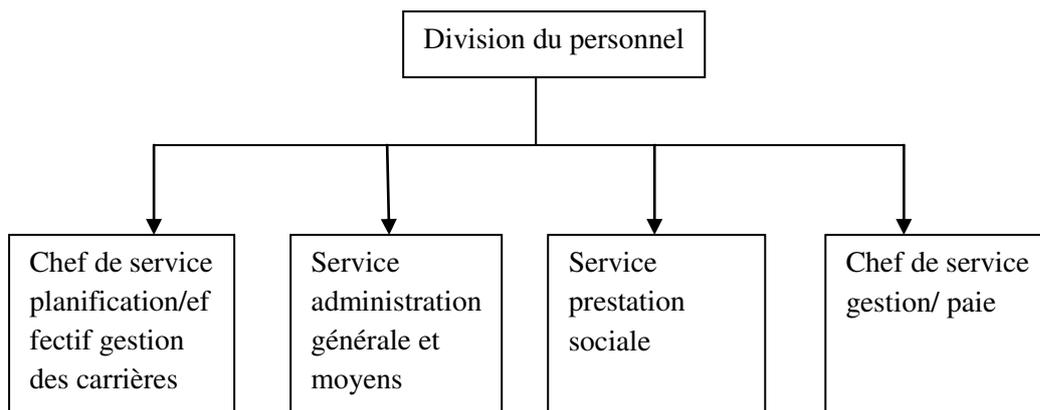
Section 2 : la gestion des ressources humaines au sein la direction régionale Tin Fouyé Tabankort

2.1 La division du personnel :

La division du personnel de Tin Fouyé Tabankort (TFT) a pour objectif de contribuer à la définition des pratiques et stratégie de la direction régionale TFT. Et la politique ressources humaines de cette dernière est organisée comme suit :

- Un Service Gestion et Paie ;
- Un Service Prestations Sociales ;
- Un Service Planification/Effectifs et Gestions des Carrières ;
- Un Service Administration Générale et Moyens ;

Figure n°03 : Présentation de la division personnelle



Source : document interne de TFT

2.1.1 La Division Personnel a pour missions essentielles :

- L'étude et la coordination des besoins en personnel de la Direction Régionale en matière de recrutement et de formation ;
- L'animation de l'effort de valorisation et de développement du potentiel humain de la Direction Régionale ;
- La gestion administrative du personnel, le recrutement et la formation dans le cadre des budgets approuvés ;
- La préparation et le suivi des déclarations à caractère social du personnel ;
- La veille à l'application de la législation en vigueur en matière de la gestion du personnel et de médecine du travail et de prévention.

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

2.1.1 Le Service Gestion /Paie a pour mission essentiels :

- La gestion administrative et de l'ensemble du personnel de la Direction Régionale.
- La mise en application des procédures réglementaires en matière de gestion administrative.
- Paie et après paie

2.1.2 Le Service Prestations Sociales a pour mission essentiels :

- La couverture médico-sociale du personnel.
- Assurer la logistique nécessaire à l'activité médicale dispensée sur site aux travailleurs.

2.1.3 Le Service Planification/Effectifs et Gestions des Carrières a pour mission essentiels :

- La mise en place des systèmes de planification des effectifs, de gestion de carrière et d'appréciation du personnel.
- L'élaboration et la mise en œuvre des plans de recrutement conformément aux besoins de la Direction Régionale et au budget des effectifs approuvés.
- L'élaboration et la mise en œuvre des plans de formation constitués d'un ensemble d'actions de perfectionnement, de recyclage et de mise à niveau destinée à relever et à actualiser le niveau de qualification professionnelle du personnel.
- L'établissement et la transmission périodique à la Direction Ressources Humaines/DP des tableaux de bords et divers bilans et rapports en matière des Ressources Humaines.
- Le suivi et la mise à jour des organigrammes des structures de la Direction Régionale.

2.1.4 Le Service Administration Générale et Moyens a pour mission essentiels :

- L'exploitation des moyens de communication (Télex, Téléphone...etc).
- L'acquisition, le classement et la mise à la disposition des utilisateurs de toute documentation (revue périodique, journaux, ouvrages divers...etc.).
- L'élaboration du budget des équipements de la Division Personnel.
- La gestion de la salle de tirage (machines photocopieuses, machines stencils...).

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

- Le classement, archivage des documents de la Direction Régionale.
- Assurer le suivi des contrats d'affrètement (Tassili Air Lines).
- L'accueil et l'assistance à l'embarquement des délégations et missionnaires.

Le transport du personnel conformément au planning.

2.2 Les objectifs de la politique ressources humaines :

La politique Ressources Humaines vise les objectifs suivants :

2.2.1 Management de la performance :

Placer les collectifs de travail et les collaborateurs dans une dynamique d'amélioration continue de leurs performances opérationnelles.

La promotion et la diffusion d'une culture de la performance, tant individuelle que collective, constituent un enjeu primordial pour TFT et SONATRACH. Dans ce but, SONATRACH s'attelle à développer l'ensemble des dispositifs permettant de définir, piloter et évaluer les résultats des structures, et la façon dont ces résultats ont été obtenus.

Ce système encouragera chez les managers et les collaborateurs la prise d'initiatives et le dialogue permettant des progrès opérationnels. Il s'agit de rechercher la synergie des apports pour réaliser plus que la somme des contributions individuelles. L'efficacité de ce système requiert de le relier étroitement au système de Rémunération.

Ainsi, management de la performance sera le moteur du développement des Ressources humaines.

2.2.2 La gestion prévisionnelle :

Maîtriser les effectifs et piloter les populations et les métiers clés de l'Entreprise.

Le contexte national et international impose à TFT et à SONATRACH de mieux piloter ses coûts, de planifier ses ressources, de rationaliser le recrutement et, d'identifier les métiers importants pour demain.

TFT s'attache à développer sa Gestion Prévisionnelle par une amélioration des processus de prospective (définition des besoins de demain) et de management des effectifs.

Dans ce domaine, TFT a décidé de mieux identifier les métiers clés, devant être suivis attentivement. Il s'agit également d'associer les managers et les responsables Ressources

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

Humaines dans les revues de ces métiers clés et dans la préparation des projets de développement afin de garantir une allocation optimale des compétences.

Par ailleurs, les managers vont être responsabilisés davantage sur la gestion prévisionnelle de leurs effectifs, à travers la mise en place d'objectifs et d'indicateurs de performance adaptés.

2.2.3 Le recrutement :

Se donner les moyens d'attirer les meilleurs talents.

Le développement à l'internationale, l'ouverture plus grande aux opérateurs étrangers, la multiplication des partenariats, la technicité croissante des métiers de TFT, sont autant de facteurs qui commandent à TFT d'attirer et d'intégrer les meilleurs talents.

La politique de recrutement et d'orientation est constituée des processus et actions permettant de promouvoir l'image de TFT et de SONATRACH, d'anticiper les besoins à moyen et long terme, de répondre aux besoins des structures dans les meilleurs délais, de préparer et d'accompagner les talents dans leurs intégrations. Dans ce but, un vaste programme de communication va être engagé aux fins de souligner et diffuser les opportunités de développement et d'épanouissement au sein de TFT. Cet effort de communication sera structuré de manière à tisser des relations étroites avec les écoles et les universités.

Enfin, nous devons adapter les processus de recrutement aux besoins et aux spécificités des différentes Activités, tout en améliorant nos processus d'Orientation et d'Induction.

2.2.4 La rémunération :

Récompenser les contributions individuelles et collectives au développement de l'Entreprise.

La rémunération est un levier majeur pour moderniser le fonctionnement de TFT et accélérer le développement professionnel des salariés dans le cadre d'une relation Gagnant-gagnant entre l'Entreprise et les collaborateurs. Face à la concurrence, TFT doit l'adapter pour mieux fidéliser ses meilleurs cadres et ses experts, difficiles à remplacer par le simple recours au marché de l'emploi.

La politique de rémunération s'appuie sur le modèle *Rôle et Contribution* au cœur d'une véritable dynamique de développement des ressources humaines. Les principes

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

fondateurs de la politique de rémunération cristallisent la volonté de reconnaître et de rétribuer les performances, tant individuelles que collectives.

Il s'agit de différencier les rétributions, de façon équitable et transparente, en fonction du rôle occupé par les salariés dans l'Entreprise et du niveau de performance qu'ils démontrent dans ce rôle.

2.2.5 Le développement des compétences et formation :

Développer les compétences et assurer leur transfert.

La politique de Développement des Compétences regroupe l'ensemble des moyens d'identification, de développement ou de transfert des savoirs, savoir-faire ou savoir-être nécessaire à TFT.

Dans ce domaine, l'entreprise a engagée un processus visant à moderniser le système et l'appareil de formation. Elle s'agit en particulier de mettre en place des programmes de développement des compétences au-delà de la formation classique, mobilisant des modalités diversifiées et complémentaires telles que le coaching, les communautés de pratique et d'échanges, l'autoformation.

Cette orientation de la formation sur les compétences devra être accompagnée par la mise en place d'outils modernes tels que les référentiels de compétences, en donnant la priorité aux métiers clés. Elle nécessitera par ailleurs d'identifier les experts et d'explicitier leurs rôles pour assurer un transfert régulier et pérenne de leurs compétences.

2.2.6 Le parcours professionnels et carrière :

Donner de la perspective sur les parcours professionnels et assurer leur continuité.

Attirer les meilleurs talents ou fidéliser les cadres compétents, performants, nécessite de gérer les parcours professionnels : la formalisation de ceux-ci constitue à la fois un argument indispensable pour convaincre les talents de rejoindre TFT et, un outil important pour piloter le développement des compétence et pérenniser l'attachement des meilleurs à TFT.

Ces parcours professionnels seront formalisés par métiers et fondés sur les rôles et contributions attendues. Ils constitueront un outil fondamental pour anticiper, préparer et accompagner la relève des responsables et des experts de l'entreprise.

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

Du fait de la forte technicité des métiers, reconnaître l'expertise et en formaliser les filières de progression constituent également un enjeu fort.

La politique de parcours professionnels regroupe l'ensemble des processus permettant de préparer au mieux les successions tout en offrant aux collaborateurs une visibilité sur les parcours professionnels possibles, leur permettant ainsi de construire leur projet professionnel.

En outre, la politique de mobilité privilégie le principe d'une responsabilisation accrue des managers dans la constitution de leurs équipes.

2.3 L'évaluation des ressources humaines au sein TFT :

L'évaluation des salariés implique d'abord un jugement sur leur performance et ensuite un jugement sur leur mérite.

Cette évaluation est une activité de la gestion des ressources humaines qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié, quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies.

Les évaluations régulières et nombreuses sont de beaucoup préférables à une ou deux évaluations par an parce qu'elles sont plus près de la performance réelle des évalués. Le choix du moment dépend des préoccupations qu'ont prévalu lors de la conception de programme d'évaluation ainsi que le choix de la technique d'évaluation.

2.3.1 Le processus d'évaluation selon notre cas TFT :

Avant de présenter le processus d'évaluation dans notre cas TFT, il faut savoir que la convention collective et le règlement intérieur ainsi la loi 90/11 du 21 avril 1990 impose sur toutes entreprise des règles, procédures, qui doivent être respectés. Notamment la politique d'évaluation des ressources humaines qui est un aspect essentiel dans la gestion des carrières de tous salariés.

La présente Convention collective, conclue en application des dispositions législatives et réglementaires, a pour objet de régir les relations de travail individuelles et collectives entre les travailleurs salariés et l'Entreprise **SONATRACH**. (Voir l'annexe n°1)

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

Le présent règlement intérieur fixe les règles en matière d'organisation du travail, les mesures d'application en matière d'hygiène et sécurité et les prescriptions qui régissent la discipline générale et permanente dans l'Entreprise. (voir l'annexe n°2)

2.3.2 L'évaluation du personnel au sein de TFT

Au sein de la direction régionale TFT, le système d'évaluation représente un atout indispensable pour mieux maîtriser les ressources humaines.

Les résultats d'évaluation au sein la direction TFT, dépendent d'abord du fait que l'employeur ait établi un diagnostic global de l'état de la situation dans la direction TFT à fin, que l'évaluation soit intégrer dans l'ensemble du contexte organisationnel établir une politique d'évaluation exige préalablement la définition des objectifs précis, qui ont voulu atteindre.

Cette évaluation implique le choix d'une technique, la plupart des techniques ont en communs le choix des critères, sur les quelles l'évaluateur doit exprimer un jugement, ce choix doit être fait en fonction du niveau de responsabilité et des caractéristiques de poste occupé, du rendement au travail et du comportement personnel de l'évalué.

2.3.2.1 Les critères d'évaluation :

Le but d'une évaluation est d'analyser les effets d'un programme et de porter une appréciation, cette appréciation s'articule autour d'une palette de critères.

- **La performance** : évaluation de la performance consiste à évaluer la performance réel du salarié au travail pendant une certaine période, ces critères reposent sur ça capacités d'innovation, productivité qualitative et quantitative ainsi la maitrise des connaissances et des compétences technique pour son poste du travail.
- **Le Comportement** : évaluation de comportement consiste sur des critères qui peuvent être influencé par des variables personnelles, psychologique, organisationnelles

Parmi les critères d'évaluation du comportement, esprit de volontariste pour les travaux difficiles, esprit de solidarité, capacité de partage les informations utiles à sa hiérarchie, séduite, Application des règles et normes, sérieux.

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

2.3.2.2 Le formulaire d'évaluation :

Le formulaire d'évaluation est un document qui inclut différents critères servant à recueillir des informations sur les évalués, il se présente comme un instrument indispensable pour l'évaluation de performance et de comportement.

La direction régionale TFT prépare son plan d'évaluation à la base des critères reconnus en théorie de gestion des ressources humaines pour ses différents niveaux hiérarchiques (cadres, maîtrise, exécution) différemment.

2.3.2.2 les modes d'évaluation :

Il y a plusieurs modes d'évaluation du personnel, notre cas base sur trois modes d'évaluations :

- 1) Mode d'évaluation dans le cas d'une promotion.
- 2) Mode d'évaluation dans le cas d'un poste à commandement.
- 3) Mode d'évaluation dans le cas de la bourse d'emploi

1) Mode d'évaluation dans le cas de promotion :

Promotion permet pour le salarié un avancement dans sa carrière soit par une promotion verticale (octroi d'une échelle) ou une promotion horizontale d'une augmentation, égale à 6% du salaire de base individuelle.

TFT évalue son personnel, que soit pour cadres, ou maîtrises et exécution, nous prenons l'exemple d'une évaluation pour l'avancement au titre de l'exercice 2015 pour maîtrise et exécution :

Formulaire d'évaluation pour l'avancement au titre de l'exercice 2015

Le formulaire d'évaluation dans le cas d'une promotion compose de trois volets et des consignes pour l'évaluateur de prendre en considération lors d'évalué :

1-Le premier volet :

Consiste à présenter le profil de l'évalué ainsi ces informations personnelles (fonction, matricule, date de recrutement et la division de travail).

2-Le deuxième volet :

sert à bien définir les critères d'évaluation selon l'évaluateur porte des appréciations sur les

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

performances (maîtrise des connaissances, qualité de travail et l'adaptation aux nouveaux modes de travail) aussi sur le comportement (La séduite, respect des normes et règles, volontariste)

3-Le troisième volet :

Ce volet est composé des résultats d'évaluation, des avis de décision portés sur l'évalué.

Chaque évaluation d'un salarié à trois avis de décision : Un avis de l'évaluateur, un avis de chef division des ressources humaines et une décision d'attribution du directeur régional TFT avec des commentaires pour chaque avis. (Voir l'annexe n°3)

Maitrise& exécution

Matricule :

Nom : xxxxx

Prénom : yyyyy

Fonction : GESTION ADM N3

Echelle : 16/06

Date de nomination : 01/01/2015

Activité : Exploration & Production

Division : PRODUCTION

Direction : Direction Régionale Tine Fouyé Tabankourt TFT

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

CONSIGNES :

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre **1** ou **2**

Satisfaisant : choisir une note entre **3** ou **4**

Supérieur : attribuer la note de **5**

2-Commentaires

Les cases "**Commentaires**" doivent être obligatoirement renseignées, sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre [50- 60] points, et n'a aucune appréciation en "**insuffisant**" est éligible à une augmentation individuelle.

Source : document interne de TFT

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

A- performances :

Critère d'évaluation	Note/5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toute les connaissances et compétences technique requises pour son poste	5	Possède un niveau de compétences très satisfaisant, et maîtrise parfaitement son travail.
Produit régulièrement la qualité de travail requise	4	Quantité de travail constante et au dessus de la de la norme, et apporte sa contribution aux différents problèmes liés au relève que se soit par route au par avion
Produit un travail de qualité en respectant les délais importis	5	Le travail produit est toujours qualité, et bien organiser
Connait, respecte et applique toutes les procédures, règles et normes liées à son poste de travail.	4	Application scrupuleuse des procédures liées à la réservation des passagers
Améliore ses pratiques professionnelles, recherche de nouvelles façons de travailler	5	Toujours à la recherche de la pratique idéale qui assure un taux de zéro erreur
Applique immédiatement et efficacement nouveaux modes de travail décidés par hiérarchie	4	Adhère à la mise en application des changements
Total	27/30	

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

B-comportement :

Critères d'évaluation	Note/5	Commentaires de l'évaluateur
Est toujours à l'heure et peu absent	5	Comportement irréprochables, et toujours disponible jour comme de nuit
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les travaux difficiles	4	Toujours disponible a tout moment quant on fait appel à lui
S'implique personnellement et s'engage fortement dans son travail	4	Implique totale, et très engagé dans l'organisation des relèves, même en cas de problèmes de transport.
Démontre un fort esprit d'entre aide, de coopération et de solidarité	4	Apporte son aide à ses collègues, et travail toujours en collaboration
Fait remonter l'information utile à sa hiérarchie, partage l'information dans son équipe	5	Rend toujours compte à la hiérarchie quand c'est nécessaire
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à son poste.	4	Assume des responsabilités de leader dans son groupe et actif pour inciter ses paires à se conformer aux normes et procédures
Total	26/30	

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

Nom & prénom : xxxxxx

Matricule : yyy

Avis de l'évaluation (chef de DPT et plus)

Nom : xxxx

Prénom : xxxxx

Fonction : chef division personnel

Score : 53/60

Dévision d'attribution d'avancement	Oui	x	Non	
-------------------------------------	-----	---	-----	--

Octrio d'une échelle

Augmentation individuelle

Commentaires :

Bon élément mérite d'être encouragé sur l'ensemble des efforts fournis durant toute l'année 2015

Date : 02/04/2016

Avis des ressources humaines

Nom : xxxxxx

Prénom : xxxxxx

Fonction : chef division personnel

Avis sur la proposition : accord

pas d'accord

Commentaires :

Bon élément mérite d'être encouragé sur l'ensemble des efforts fournis durant toute l'année 2015

Date : 02/04/2016

Visa

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

Décision de N+1 de l'évaluation			
Nom : xxxxxx			
Prénom : xxxxxx			
Fonction : directeur régional TFT P/I			
Décision d'attribution : Acceptée	<input checked="" type="checkbox"/>	Rejetée	<input type="checkbox"/>
Commentaires : Au vu de ces appréciations l'agent mérite une (augmentation individuelle de 6%/une promotion).			
Date :	visa		

2) Mode d'évaluation dans le cas poste à commandement :

Le passage de salarié d'un poste occupé à un poste plus proposé supérieur ceci une proposition de promotion au poste à commandement.

La proposition au poste à commandement sanctionne le développement des connaissances et des qualifications professionnelles du travailleur par une affectation à un poste de classification supérieure.

Nous prenons l'exemple d'une évaluation dans le cas d'une promotion au poste à commandement :

Formulaire d'évaluation dans le cas de promotion au poste à commandement :

Ce formulaire compose de quatre volets :

1- Le premier volet :

Consiste à présenter le poste occupé de l'agent et le poste proposé ainsi faire ressortir des informations concernant l'échelle, code fonction, code organigramme et intitulé exacte du poste occupé.

2- Le deuxième volet :

Permet de bien définir les informations concernant le profil de l'agent (formation générale, expérience secteur SONATRACH, expérience hors secteur, autres qualifications et compétences).

3- Le troisième volet :

Un commentaire du responsable de la structure à propos de l'agent, compose des résultats d'évaluation, des avis de décision portés sur l'évalué.

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

4-Le quatrième volet :

Contient des avis de chef division production de travail, avis de chef division personnels et une décision du directeur régional. (voir l'annexe n°4)

Exemple :

Nom : xxxxxx		prénom : xxxxx	
Matricule :		affectation :	
Poste Occupé		Poste proposé	
Intitulé exact du poste :techin préparation N4		Intitulé exact du Poste :C/MATRE WORK OVER N1	
Echelle : 19	Echelon : 03	Echelle : 20	Echelon : 03
Code fonction :xxxxxx		Code fonction : xxxxxx1	
Code organigramme : yyyyy		Code organigramme : yyyyy1	
Indemnités et primes perçues :		Indemnités et primes perçues :	
P.R.S : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Palier <input type="checkbox"/>		P.R.S : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Palier <input type="checkbox"/>	
I.Nuisance :%		I.Nuisance :%	
ITP :%		ITP :%	

Profil de l'agent
Formation Générale : 3ans.....
Formation professionnelle : /.....
Expérience Secteur (SH) : 24ans
Expérience hors secteur :
Autres qualifications et compétences :

Commentaire du Responsable de la structure (opportunité)
Il assume sa responsabilité en vers ses tâches et en vue l'accroissement du plan de charge de l'activité de Work Over et de forage et avec le manque flagrant des superviseurs, l'agent montre des bonnes compétences dans la supervision des opération W.O et complétions.

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

Avis du chef division EP	Avis du chef division personnel	Décision du directeur régional

➤ **Traitement et étude de la proposition de promotion et poste à commandement**

Mesure d'avancement au titre de l'exercice 2016, pour exploitation et application, la note numéro 449/DPR-2017 du 27/04/2017 relative à la mesure d'avancement au titre de l'exercice 2016.

Cet avancement vise la récompense du mérite et la reconnaissance de meilleurs contributeurs, il comporte deux mesures :

Une mesure d'augmentation individuelle, égale 6% du salaire de base individuel.

-Une mesure de promotion verticale (octroi d'une (1) échelle), celle-ci n'est pas applicable aux postes d'encadrement de rang supérieur.

Il va sans dire, que cet avancement concerne le personnel permanent, ayant accompli intégralement l'exercice 2016 dans la limite 40% de l'effectif de chaque structure au 31/12/2016, à l'exception des suspensions de la relation de travail dans le cadre :

- Des accidents de travail dans la limite de quatre (04) mois.
- Des arrêts de travail dont le cumul n'excède pas les 30 jours.
- Du congé sans solde tel que prévu par la réglementation.

Afin d'éviter de tomber dans certaines type d'erreur, des mesures d'avancement à observer :

-Le principe du temps minimal de trois (03) ans révolus le même poste de travail. (Au 30/12/2016 pour les promotions verticales).

-Stricte respect de l'organigramme actuel, toute proposition en hors organigramme ne sera pas prise en compte.

-Prendre en considération les agents proposés dans le cadre de l'opération dite poste à commandement.

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

-Les commentaires portés sur les formulaires d'évaluation doivent être explicites et argumentés.

-Eviter de dupliquer le même commentaire pour un ensemble de travailleurs.

-Tous les commentaires doivent être renseignés.

-Eviter de recourir aux changements d'activité ou de filière dans le cadre de la promotion.

-Cas où l'agent figure sur la liste mais son formulaire d'évaluation n'existe pas.

Aussi, et dans le souci du bon déroulement de cette opération d'évaluation, cette mesure présente :

- L'organigramme actuel.

-La liste nominative du personnel au 31/12/2016 actualisée en termes d'avancement, de promotions et assiduité, ainsi que le quota de chaque structure.

-La table des codes fonctions.

-Le quota de chaque structure est réparti comme suite :

Tableau n°06 : la répartition des quotas de chaque structure

Division	Effectif	Quota 40%
Direction régionale	23	9
Engineering-production	106	42
Exploitation	107	42
Maintenance	134	53
Réalisation	38	25
Sécurité	64	25
Appro & transport	47	18
Finance	21	8
Personnel	53	21
Intendance	13	5
Champ Tifernine	22	8

Source : document interne de TFT

3) Mode d'évaluation dans le cas d'une bourse d'emploi

La Bourse d'emploi est un instrument d'organisation et de fonctionnement du marché interne de l'emploi.

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

TFT évalue son personnel lors du recrutement, que se soit pour les nouveaux cadres entrants ou maîtrises et exécutions.

Fiche d'évaluation du candidat dans le mode de la bourse d'emploi se présente sur volets :

1- Le premier volet :

Permettre de bien définir l'ensemble des informations personnelles du candidat aussi une précision concernant la date d'évaluation

2- Le deuxième volet :

C'est consiste des axes d'évaluation du candidat à propos de son parcours professionnelle, ça motivation, son esprit d'analyse de synthèse, ses aptitudes et aussi ça projection dans le poste à pouvoir

3- Le troisième volet : un avis de Directeur Régional a propos du candidat, une signature et une date de décision (voir l'annexe n°5)

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

Section 3 : le guide d'entretien et analyse les résultats

3.1 Méthodologie de l'enquête

Afin de recueillir des informations nécessaires pour atteindre nos objectifs et pour mieux faire nos critiques, nous avons décidé d'élaborer un entretien avec le chef division personnelle, que nous avons intitulé « guide d'entretien » est constitué de 12 questions accompagnées des réponses. (voir l'annexes n°6)

3.2 Interprétation des résultats du guide d'entretien :

Les objectifs de l'évaluation au sein de TFT selon le chef division personnel sont pour dresser un constat actuel des ressources humaines, en termes de productivité, compétence, satisfaction, savoir.

- Fixer les objectifs annuels ainsi que le plan d'action pour les atteindre.
- Améliorer les conditions de travail.

L'évaluation des ressources humaines au sein TFT permet d'éclairer les perspectives de carrière des salariés car :

- la direction régionale des ressources humaines peut identifier ceux qui ont un potentiel pour occuper des postes à des niveaux hiérarchiques, aussi de conduire un dialogue entre le collaborateur et son responsable hiérarchique, ceci permettant de mieux connaître les souhaits des salariés, d'anticiper ses besoins et mieux les fidéliser.

Donc l'évaluation pour la direction des ressources humaines est un facteur fondamental de communication interne, de motivation et fidélisation des salariés répondant aux plusieurs objectifs.

Le support d'évaluation identifie dans lequel il convient de renseigner sur les différentes rubriques, telles que le nom, l'activité, et la matricule.

Une partie d'échelle et une augmentation individuelle de notation est prévue pour montrer comment la note est attribuée celle-ci allant de 1 à 5 selon la satisfaction aux attentes concernant les différents critères.

La première partie relative à la méthode d'évaluation de la performance, il s'agira pour chaque critère d'affecter le point (1 à 5) avec un commentaire de l'évaluateur selon la satisfaction aux attentes concernant les critères.

Cette méthode permet de mieux calculer le total des points à la fin de l'évaluation.

La même méthode sera utilisée pour la partie évaluation de comportement.

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

Les référentiels métiers aux emplois et les référentiels des compétences, l'entreprise TFT n'en dispose pas, pour cela, ces outils sont très importants, car ils servent de support à l'évaluation, de plus la fiche de poste doit comporter toutes les rubriques précitées de manière à pouvoir distinguer tous les postes existant au sein de l'entreprise et leurs exigences, ceci est important car la fiche de poste est un document dont se sert l'évaluateur pour ne pas sortir du cadre du poste à évaluer, aussi que la direction générale au sein du siège social à Alger qui nous envoie des fiches d'évaluations, une fois reçues au sein de notre entreprise nous les distribuons pour les différentes structures à fin d'évaluer ses salariés et les commentés d'un résultat favorable ou défavorable suite au respect des règles et des normes bien déterminés.

Les critères d'évaluation utilisés sont régulièrement actualisés en fonction des objectifs, pour tenir compte des changements et nouveautés. Mais ils ne sont pas définis par l'ensemble du personnel car les salariés ne sont pas impliqués lors de la définition des critères.

Les évalués sont informés sur leurs récompenses à base des réunions qui se programment régulièrement pour expliquer aux évalués sur les mérites de l'évaluation.

Le délai est satisfaisant dans la mesure où, il permet à chaque collaborateur d'être informé d'une éventuelle évaluation et de pouvoir se préparer en conséquence sans perturber son rythme de travail.

La direction des ressources humaines nous accompagne dans le processus de l'évaluation afin de mettre en application les actions décidées de l'évaluation.

Nous notons que les évaluateurs sont formés à la conduite d'évaluation et de plus la direction des ressources humaines contrôle la qualité de ces évaluations.

Le système d'évaluation permet de détecter les potentiels ou compétences non exploitées au sein de TFT puisque les compétences recherchées et à développer sont incluses dans les critères d'évaluation, et d'avoir un aperçu du climat social.

L'évaluation favorise un vrai dialogue entre l'évaluateur et l'évalué à partir des réunions régulières qui sont organisées pour mener à bien le processus de l'évaluation.

La majorité des salariés, en sachant que les récompenses de l'évaluation se sentent beaucoup plus impliqués dans le processus de prise de décision. Donc en plus des récompenses qu'ils reçoivent du fait de l'évaluation, ils sont satisfaits du système d'évaluation. Mais il y a des salariés désirent voir le système améliorer.

Parmi les difficultés rencontrés sur les plans techniques, organisationnels, information et relation avec hiérarchie au sein de TFT sont des problèmes qui surviennent en termes des

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

procédures (communication, standard, opération..), ainsi un manque de moyens mis à la disposition du processus d'évaluation, les choix des critères effectués vont être autant de limites aux systèmes d'évaluations et Le manque de professionnalisme des évaluateurs, et d'un service de la gestion des compétences au sein de la division du personnel

L'évaluation au sein de TFT ne répond pas aux attentes en formation de tous les salariés, l'acquisition des promotions par les formations non pas par les performances et mérites.

L'évaluation de la formation se fait par deux types d'évaluations, une évaluation à chaud juste après la formation pour savoir le degré satisfaction des salariés et une évaluation à froid après trois semaines pour se rassurer sur le contrôle et le suivi les managers.

Les suggestions pour améliorer le système d'évaluation au sein de notre TFT c'est d'établir une veille social, organisationnelle afin d'inclure les nouveaux changements en terme de besoin dans le système d'évaluation, Faire impliquer la hiérarchie jusqu'au top management pour donner plus d'intérêt sur le système d'évaluation et Etablir un management participatif en faisant, en tenant compte des propositions faites par les évalués pour l'amélioration du système d'évaluation.

L'intérêt d'évaluation doit être objectif et qu'elle devrait servir de base pour l'élaboration du plan de formation et faire ressortir les besoins en formation.

Nous constatons que le problème de la participation des salariés à la définition des critères à été relevé, ainsi que celui concernant l'identification des besoins en formation.

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

Conclusion

Notre stage de fin de formation s'est déroulé à la direction régionale de TFT où nous avons relié la théorie à la pratique. C'est la division personnelle que nous avons orienté tout au long de notre stage. Avec assiduité nous avons, néanmoins rencontré d'énormes difficultés que nous avons plus au moins essayé de surmonter.

L'entretien que nous avons eue avec le chef division de service personnel nous a permis d'identifier les procédures adaptées pour procéder à l'évaluation des ressources humaines dans la direction régionale de TFT.

L'enquête menée au sein de TFT a permis d'identifier les forces et les faiblesses de l'évaluation des ressources humaines, il est important de procéder à une synthèse globale de l'analyse ainsi effectuée.

Les forces de l'évaluation des ressources humaines au sein de TFT :

- Il y a un vrai dialogue entre le collaborateur qui évalue et son supérieur hiérarchique.
- Les collaborateurs sont informés tout au long de la procédure de l'évaluation.
- Le système d'évaluation permet de détecter les potentiels ou compétences non exploitées au sein de TFT et d'avoir un aperçu du climat social.
- L'ensemble de ses forces justifie la satisfaction globale des salariés par rapport à l'évaluation de ressources humaines.
- Cette évaluation permet une comparaison fiable entre les individus par rapport à leurs mérites

Les faiblesses de l'évaluation des ressources humaines de TFT :

Le désir fort des salariés de voir le système d'évaluation des ressources humaines amélioré s'explique à travers plusieurs points :

- Les salariés ne sont pas informés sur les critères liés à l'évaluation, ceci se traduit le plus souvent par une incompréhension des attentes de l'évaluateur.
- L'évaluation ne répond pas à leurs attentes en formation.
- Les critères de l'évaluation ne sont pas rédigés d'une manière à pouvoir identifier chaque poste. Ceci s'explique par l'absence de fiches de fixation des objectifs pour chaque salarié.

Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale TFT

- Les salariés disposent un regard externe sur leurs performances et compétences.

Suggestions :

plusieurs suggestions peuvent être faites notamment pour les faiblesses relevées :

- Il est important que la direction générale de faire participer les collaborateurs dans les définitions des objectifs mais aussi des critères d'évaluations. Ces dernières doivent correspondre aux fonctions de chaque salarié.
- La direction des ressources humaines devrait prévoir des possibilités d'exploitation des résultats notamment pour la formation.
- Le système doit être un élément de motivation du salarié pour l'inscrire dans une perspective dynamique de progression et d'évolution professionnelle
- La mise en place une évaluation motivante demande l'éducation, la formation, la communication et la concertation sur les objectifs et leurs échelles de mesure (qualitative, quantitative, financière)
- Clarifier les critères d'évaluation et expliquer à l'agent les voies de progression
- Bien définir les objectifs souhaités à réaliser
- Créer un service spécialisé dans la gestion des compétences.
- La nécessité de former et préparer l'évaluation.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

L'évaluation des compétences relatives à l'homme ou travail nous amène aujourd'hui à affirmer que l'employé est la première ressource de l'entreprise, contrairement aux périodes où il était considéré comme un simple outil de production. Ceci est d'autant plus le cas avec l'avènement de la gestion de ressources humaines au sein de l'entreprise.

Cependant, il ne suffit pas de considérer les employeurs comme ressources disponibles au sein de l'entreprise, il faut aussi s'assurer que ceux-ci sont affectés à des postes qui correspondent à leurs comportements, compétences, performances. D'où l'importance de l'évaluation des ressources humaines au sein des entreprises, car le biais de cette activité des ressources humaines que l'on peut s'assurer de l'adéquation homme poste. Mais, c'est également par son biais que l'on peut penser tout système de professionnel et personnel. L'évaluation va plus loin, car elle permet également de mieux percevoir l'évaluation des travailleurs en fonction d'environnement, culture et du contexte de l'entreprise.

Pour atteindre efficacement ces objectifs, il est donc important de veiller à ce que l'évaluation soit faite dans les règles de l'art, c'est-à-dire avec l'utilisation de méthodes et d'outils adéquats.

Suite à l'achèvement d'une enquête sur le terrain menée au sein de TFT, succédée par une analyse des données recueillies par un guide d'entretien, et suivant nos hypothèses principales qui est présentée ainsi :

« Les évaluateurs respectent l'adéquation des compétences requises, dans la définition des modèles d'évaluation »

Les résultats obtenus affirment que les critères de l'évaluation ne sont pas rédigés de manière à pouvoir identifier chaque poste. Ceci s'explique par l'absence de fiches de fixation des objectifs pour chaque salarié. Nous conclu donc que notre première hypothèse est infirmée.

Pour la deuxième hypothèse qui porte sur ;

« Les difficultés inhérentes du système d'évaluation des ressources humaines proviennent des méthodes et moyens utilisés »

Le manque des moyens mis à la disposition du processus d'évaluation. Les salariés ne sont pas non plus informés sur les techniques de l'évaluation, ils désirent d'avoir le système d'évaluation des ressources humaines amélioré, et le manque d'un service spécialisé dans la

Conclusion générale

gestion des compétences. A partir de ces résultats nous constatons donc que notre deuxième hypothèse est confirmée.

Toutefois, nous notons que dans le nombre d'entreprise, les outils et les méthodes utilisés peuvent remettre en question l'efficacité et l'efficience du système d'évaluation qui a été mis en place. Parfois même l'évaluation s'avère quasi inexistante.

Tout ceci nous a poussés à élaborer cette étude au sein de TFT.

Ainsi, nous avons pu déterminer que dans la structure, l'évaluation des ressources humaines bien qu'appliquée de façon originale, comporte des limites liées surtout à l'inadéquation des outils utilisés.

Les résultats de notre analyse nous ont donc poussé à proposer une amélioration du système d'évaluation des ressources humaines de TFT, tout d'abord en faisant participer les salariés à la définition des critères de l'évaluation, en mettant en place un système d'évaluation pour les administrateurs, puis, en exploitant les résultats de l'évaluation de sorte à répondre aux besoins de formation des salariés, enfin, nous avons accentué nos suggestions sur l'élaboration des outils liés à l'évaluation des ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

- **Anne Dietrich et Frédérique Pigeyre « gestion des ressources humaines » Edition la Découverte, Paris 2005**
- **BELAID N, BELMILOUD M, BOURABAH N « évaluation et formation du personnel » Tizi-Ouzou 2009**
- **Bélangier dans Petit... et al. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ». (Boucherville, G. Morin, 1993. 779 pages)**
- **Cadin et al « Gestion des ressources humaines », édition, DUNOD, 2002**
- **Cîteaux jean pierre, « la gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques » 2^e édition, VUIBERT, paris 1992.**
- **Claude Billet « le guide les techniques d'évaluation » DUNOD, Paris, 2005**
- **Claude Levy-Leroyer « évaluation du personnel », édition d'Organisation, 2002**
- **Cours GRH/IFSN Maxime Moreno sur proposition Mainville Maître de conférence GRH, IAE-UTI.**
- **SEKIOU, BOLDIN, Peretti, et autres, "gestion des ressources humaines", Edition De bock Université, Bruxelles, 2001**
- **D. Ulrich, Human Resource Champions, Editions Harvard Business School Press, Cambridge, 1996**
- **DIETRICH.A et Gestion des ressources humaines, édition, la découverte, parais, 2005**
- **Dimitri Weiss a conçu et coordonné « Ressources Humaines » aux Editions d'Organisation (3^{ème} édition)**
- **Jean-Claude BERNATCHEZ « évaluation des performances au travail » édition Presse de l'Université de Québec, 2003-**
- **Jean-Marie Peretti « ressources humaines », édition, Vuibert, 2010**
- **JEGAL.JM, Gestion des ressources humaines, édition Puf, parais 1992**
- **KACHETEL..Z et KAIS.M la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mémoire de licence en management, université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou. 2004**
- **L. CADIN et al. « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie » (2002)**

- **Laetitia Lentilleux, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines »,
L'extenso éditions 2009**
- **Bernard Martory, Daniel Crozet « gestion des ressources humaines » DUNOD,
Paris 2005,**
- **Malika BA « Etude des systèmes d'évaluation des performances des ressources
humaines au sein entreprise SENEGALAISES » ISMEO 2008-2009**
- **Pierre Casper et Jean-Guy Milet « Apprécier et valoriser les hommes, réflexions
et pratiques », aux Edition liaisons, 1990**

Liste des tableaux

Tableau 01 : La gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel P6

Tableau 02 : Gestion des ressources humaines comparée au management des ressources humaines P8

Tableau 03 : LES ANNEES 1980- 2000 – La GRH face à de nouveaux défis P10

Tableau 04 : les structures des organisations P55

Tableau 05 : la découverte des réservoirs de ce champ et ses mises en production p74

ANNEXE

Annexe n° 1

Convention collectifs

Titre 1 : disposition générales

Titre 2 : Engagement du personnel

Titre 3 : La rémunération

Titre 4 : Organisation du travail

Titre 5 : Repos légaux, congés et absences

Titre 6 : Carrière du travailleur

Titre 7 : Suspension et cessation de relation

Titre 8 : Médecine du travail, hygiène et protection

Titre 9 : Prévention et règlement des conflits collectifs, et exercice du droit de grève

Titre 10 : Règlement intérieur

Titre 11 : Exécution, révision, dénonciation de la convention d'entreprise

Annexe n° 2

Règlement intérieur

Titre 1 : Organisation technique du travail

Titre 2 : Hygiène, sécurité médecine du travail

Titre 3 : Discipline et sanctions

Annexe n°3

CADRE & CADRE SUPERIEUR

Matricule :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Echelle :

Date de nomination :

Activité : Exploration & Production

Division: Production

Direction : Direction Régionale Tin Fouyé Tabankourt TFT

CONSIGNES :

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre 1 ou 2

Satisfaisant : choisir une note entre 3 ou 4

Supérieur : attribuer la note de 5

2- Commentaires

Les cases "Commentaires" doivent être obligatoirement renseignées, sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre [70- 80] points, et n'a aucune appréciation en "insuffisant" est éligible à une AI.

Nom&Prénom

Matricule :

Avis de l'Évaluateur
(chef de DPT et plus)

Nom :

Prénom :

Fonction :

Score : /80

Décision d'attribution d'avancement : *Oui Non

*Octroi d'une échelle

* Augmentation individuelle

Commentaires :

Date :

Visa

Avis des Ressources Humaines

Nom : BOUAKACHE

Prénom : M'HANA

Fonction : Chef Division Personnel

Avis sur la proposition : Accord Pas d'Accord

Commentaires :

Proposition conforme, élément méritant

Date :

Visa

Décision du N+1 de l'évaluateur

Nom : KITOUNI

Prénom : MOULOUD

Fonction : Directeur Régional TFT P/I

Décision d'attribution : Acceptée Rejetée

Commentaires :

Au vu de ces appréciations l'agent mérite une (augmentation individuelle de 6%/ une promotion).

Date :

Visa



Exploration - Production
Division Production
Direction Régionale Tin Fouyé Tabankort

Annexe n° 4

PROPOSITION DE PROMOTION au poste à commandement

Nom :		Prénom :	
Matricule :		Affectation :	
Poste Occupé		Poste Proposé	
Intitulé exact du Poste :		Intitulé exact du Poste :	
Échelle : Échelon :		Échelle : Échelon :	
Code Fonction :		Code Fonction :	
Code Organigramme :		Code Organigramme :	
Indemnités et primes perçues :		Indemnités et primes perçues :	
P.R.S : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Palier <input type="checkbox"/>		P.R.S : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Palier <input type="checkbox"/>	
I.Nuisance :%		I.Nuisance :%	
ITP :%		ITP :%	

Profil de l'Agent	
Formation Générale :	
Formation Professionnelle :	
Expérience Secteur (SH) :	
Expérience Hors Secteur :	
Autres Qualifications et compétences :	

Commentaire du Responsable de la structure (Opportunité)	
Avis du Chef Division Personnel	Décision du Directeur Régional

Activité Exploration & Production
Division production

FICHE D'ENTRETIEN ET D'EVALUATION DU CANDIDAT

Nom & Prénom : Annonce : A.783 BIS
 Fonction : Echelle :
 Date de Naissance :
 Date de recrutement :
 Structure d'origine :
 Diplôme de base :
 Valeur diplôme :
 Le poste Sollicité : Echelle :
 Evalueur : Date d'Entretien :

Axes d'évaluation	Appréciation
Le parcours professionnel du candidat	
La motivation	
La connaissance et la maîtrise des missions liées au poste	
L'esprit d'analyse et de synthèse	
Les aptitudes managériales et le sens de communication	
La projection dans le poste à pouvoir	

Avis de Monsieur Le Directeur Régional	Visa et date :
---	----------------

Guide d'entretien

Question 1 :

Quelle sont les objectifs de l'évaluation à TFT ?

Question 2 :

Comment utiliser le support d'évaluation ?

Question 3 :

Quelles formations pouvez- vous lui proposer pour améliorer ses compétences et envisager un programme de développement individuel ?

Question 4 :

La DRH dispose -telle de référentiel de compétence actualisés et clairement définis ?

Question 5 :

Les critères d'évaluations sont-ils actualisés de manières régulière afin d'être alignés sur les nouveaux objectifs de TFT ?

Question 6 :

Les évalués sont-ils informés sur les techniques de l'évaluation ?

Question 7 :

La DRH elle-même est telle formée sur les pratiques de l'évaluation ?

Question 8 :

Le système d'évaluation vous permet-il de détecter les potentiels ou les compétences inutilisées ?

Question 9 :

L'évaluation favorise-elle le dialogue entre l'évaluateur et l'évalué ?

Question 10 :

Les évalués sont-ils satisfait du système d'évaluation de TFT ?

Question 11 :

Quelles difficultés avez-vous rencontré pour obtenir vos résultats d'évaluation sur le plan : Technique, organisationnel, information et relations avec la hiérarchie ?

Question 12 :

Quelles suggestions faites-vous pour l'amélioration du système d'évaluation du personnel ?



FORMULAIRE D'EVALUATION POUR L'AVANCEMENT AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

Cadre et Cadre Supérieur

Nom & Prénom

Matricule :

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.		
Produit régulièrement la quantité de travail requise en respectant les délais.		
Produit un travail de qualité, gère ses priorités avec soin et rigueur.		
Applique et respecte toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.		
Prend des initiatives recherche et introduit de nouvelles façons de travailler, méthodes et procédures.		
Contribue au développement professionnel de ses collègues.		
Participe à l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.		
Contribue à la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise.		
TOTAL	/40	

B- Comportements

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentisme		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles.		
S'implique personnellement dans la réalisation des objectifs.		
Démontre un fort esprit d'entraide, de coopération et de solidarité avec ses pairs		
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses collègues		
Possède un leadership efficace et entraîne ses collègues à améliorer leurs performances		
Est attentive aux évolutions liées à son domaine et s'adapte aux changements qui en découlent.		
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions		
TOTAL	/40	

Table des matières

Introduction générale	01
Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines	04
Introduction au chapitre	04
Section 1 : présentation de la fonction ressources humaines	04
1.1. Définition de la gestion des ressources humaines	04
1.2. L'évolution de la fonction ressource humaine	05
1.2.1. De la fonction personnelle à la fonction de ressources humaine	05
1.2.2. Les raisons de cette évolution de la fonction des ressources humaines	08
1.3. La fonction ressource humaine des années 2000	11
1.3.1. Les missions spécifique de la fonction ressource humaine	11
1.3.2. Une approche contingente de la fonction	14
1.3.3. Une approche client-fournisseur	14
Section 2 : les rôles de la fonction ressources humaines.....	15
2.1. Les rôles de la fonction ressource humaine.....	15
2.1.1. Besoins et attentes des organisations vers le service des ressources humaines	15
2.1.2. Partenaire stratégique et agent de changement	15
2.1.3. Expert fonctionnel	16
2.1.4. Champion des clients internes.....	16
2.2. Importance de la fonction ressource humaine	16
2.3. Les objectifs de la fonction ressources humaine	17
2.3.1 .Objectif économique	17
2.3.2. Objectif humaines	17
2.3.3. Objectif d'actualisation	17
2.4. Les principales activités de la gestion des ressources humaines.....	18
2.4.1. L'acquisition du personnel	18
2.4.1.1. La gestion prévisionnelle.....	18
2.4.1.1.1. Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	19
2.4.1.1.2. Les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	19
a. La formation	19

b. La transmission des savoirs	20
c. L'évaluation	20
2.4.1.2. Le recrutement.....	21
2.4.1.2.1. Importance et objectifs du recrutement	22
2.4.1.2.2 .Les modes de recrutement	22
a. Le recrutement interne	22
b. Le recrutement externe	23
2.4.1.2.3. Les méthodes de recrutement	23
a. pour le recrutement interne	33
b. pour le recrutement externe	24
2.4.2. La stimulation des ressources humaines	25
2.4.2.1. La rémunération	25
2.4.2.1.1. Qualité d'un bon système de rémunération.....	26
2.4.2.1.2. Les objectifs de la rémunération	26
2.4.2.1.3. Les éléments constitutifs de la rémunération	27
a. le salaire de base	27
b. les heures supplémentaires	27
c. les primes	27
d.les avantages complémentaires.....	27
2.4.2.2. L'évaluation des performances	28
2.4.2.2.1. Utilité et importance de l'évolution.....	28
2.4.2.2.2. Les objectifs de l'évaluation des performances	29
2.3.3. Le développement des ressources humaines	29
2.3.3.1. La formation	30
2.3.3.2. La gestion des carrières	30
a. L'importance et l'utilité de la gestion des carrières.....	30
b. Rôle du service ressources humaines	31
2.3.3.2.1. Le processus de la gestion des carrières	31
Section 3 : la planification et l'appréciation des ressources humaines	33
3.1. La planification des ressources humaines	33
A. Définition des objectifs généraux à long terme de l'entreprise.....	33
B. Définition et projection des besoins en ressource humaine.....	33

C. La mise au point d'un inventaire permanent des ressources humaines pour catégorie d'employés	33
D. Analyse et évaluation des ressources humaines de l'entreprise	34
E. élaboration de programme d'action et de développement conformes aux besoins de l'entreprise.....	34
F. Conciliation de ses programmes d'action avec les budgets généraux d'opération et d'investissement de l'entreprise	34
G. Evaluation et révision périodique des plans et programmes d'action à la lumière des informations recueillis et des nouveaux changements anticipés	34
3.2. L'appréciation	34
3.3. Les objectifs de l'appréciation	35
Conclusion au chapitre 1	38
Chapitre 2 : le système d'évaluation du personnel.....	39
Introduction au chapitre 2.....	39
Section 1 : généralité sur l'évaluation du personnel.....	39
1.1. Un bref historique de l'évaluation.....	39
1.1.1. L'évaluation au 19 ^{ème} siècle	40
1.1.2. L'évaluation a la fin de 19 ^{ème} siècle au 20eme siècle	40
1.1.3. De nos jours.....	40
1.2. Définition de l'évolution	41
1.3. Les caractéristiques d'une bonne évaluation.....	42
1.3.1. La validité.....	42
1.3.1.1. La validité de contenu	42
1.3.1.2. La validité concurrente	42
1.3.1.3. La validité prédictive.....	42
1.3.2. La fidélité	42
1.3.2.1. La fidélité de stabilité	42
1.3.2.2. La fidélité d'équivalence	42
1.3.2.3. La fidélité d'homogénéité	42
1.3.3. La sensibilité ou la finesse discriminative.....	42
1.4. Les objectifs de l'évaluation.....	43
1.4.1. L'objectifs à l'avantage de salarié.....	43
1.4.2. Objectifs à l'avantage de salarié	43
1.4.2. Objectifs à l'avantage des évaluateurs	44

Section 2 : les composants et les différentes méthodes de processus d'évaluation.....	46
2.1. Les étapes du processus d'évaluation.....	46
2.1.1. Les préalables.....	48
2.1.2. La préparation.....	48
2.1.3. L'évaluation proprement dit.....	49
2.1.4. Les résultats obtenus et recommandation.....	49
2.2. Les composante d'un processus d'évaluation.....	50
2.2.1. Quel but de l'évaluation.....	50
2.2.2. Que doit-on évaluer.....	52
2.2.3. Qui participe à l'évaluation.....	53
2.2.4. Comment évalue-t-on.....	54
2.2.5. Au nom de quoi.....	55
2.3. Les méthodes d'évaluation.....	57
2.3.1. Méthodes basées sur des critères faisant référence à des comportements et attitudes ...	57
2.3.1.1. La méthode du rangement.....	57
2.3.1.2. L'évaluation ouverte.....	58
2.3.1.3. La distribution forcée ou prédéterminée.....	58
2.3.1.4. L'échelle graphique.....	59
2.3.1.5. L'évaluation par échelle cotée.....	59
2.3.1.6. L'échelle graduée des comportements ou méthodes des incidents critiques.....	59
2.3.1.7. La mesure de l'intelligence.....	60
2.3.1.8. L'inventaire de personnalité.....	60
2.3.2. Les méthodes basées sur les événements et faits significatifs.....	61
2.3.3. Les entretiens.....	61
2.3.3.1. L'entretien individuel.....	61
2.3.3.2. L'entretien collectif.....	62
2.3.3.3. Entretien non directif.....	62
2.3.3.4. Entretien semi-directif.....	62
2.3.3.5. Entretien directif.....	62
2.3.3.6. Entretien structuré et situationnel.....	62
2.3.4. Méthodes basées sur les résultats et les objectifs.....	63
2.3.4.1. Les normes ou standard de rendement.....	63
2.3.4.2. La direction par objectif(DPO) ou management by objectives(MBO) ...	64

2.3.4.3. L'étalonnage (benchmarking)	64
2.3.5. Les autres méthodes	64
2.3.5.1. La méthode multi source ou 306°	64
2.3.5.2. Lassesment center.....	65
2.3.5.3. L'observation simple.....	66
2.3.5.4. L'auto évaluation ou la Co-évaluation	66
Section 3 : les difficultés inhérentes à l'évaluation du personnel	68
3.1. Difficultés reliées à l'aspect humain	68
3.2. Difficultés découlant de la nature même du travail et de l'objet.....	69
3.2.1. L'objet évalué.....	69
3.2.2. Les résultats ou la personnalité	69
3.2.3. La validité de l'évaluation.....	69
3.2.4. La période d'évaluation.....	69
3.3. Difficultés prévenant des méthodes et de la technique d'évaluation	70
3.3.1. Les étapes d'évaluation	70
3.3.2. Les méthodes et les techniques d'évaluation	70
Conclusion au chapitre 2	73
Chapitre 3 : le système d'évaluation du personnel au sein de la direction régionale Tin Fouyé Tabankort	74
Introduction au chapitre 3.....	74
Section 1 : présentation générale au sein de la direction générale de Tin Fouyé Tabankort	74
1.1. Présentation de la direction TFT	74
1.2. Historique du développement.....	75
1.3. Les différentes structures de la direction régionale TFT.....	75
1.3.1. Division sécurité.....	79
1.3.2. Division engineering et production	79
1.3.3. Division personnel.....	79
1.3.4. Division approvisionnement et transports.....	80
1.3.5. Division réalisation	80
1.3.6. Division finance	80
1.3.7. Division exploitation.....	80
1.3.8. Division intendance.....	81
1.3.9. Division maintenance.....	81
1.5. La direction générale de Tin Fouyé Tabankort A pour mission essentielles	82

Section 2 : la gestion des ressources humaines au sein de la direction générale Tin Fouyé Tabankort	83
2.1. La division du personnel	83
2.1.1 La division personnelle pour missions essentielles.....	83
2.1.2. Le service gestion/paie	84
2.1.3. Le service prestation sociales	84
2.1.4. Le service planification/effectifs et gestion des carrières	84
2.1.5. Le service administration générale et moyens	84
2.2. Les objectifs de la politique ressource humaine.....	85
2.2.1. Management de la performance	85
2.2.2. Gestion prévisionnelle.....	85
2.2.3. Le recrutement.....	86
2.2.4. La rémunération	86
2.2.5. Développement des compétences et formation.....	87
2.2.6. Parcours professionnels et carrière.....	87
2.3. L'évaluation des ressources humaines à TFT	88
2.3.1. Le processus d'évaluation selon notre cas TFT	88
2.3.2. L'évaluation du personnel au sein de TFT.....	89
2.3.2.1. Les critères d'évaluation	89
2.3.2.2. Le formulaire d'évaluation.....	90
2.3.2.2 les modes d'évaluation	90
Section 3 : le guide d'entretien et analyse des résultats	101
3.1. Méthodologie de l'enquête	101
3.2. Interprétation des résultats du guide d'entretien	101
Conclusion au chapitre 3	104
Conclusion générale	106

Résumé

De nos jours, chacun d'entre nous a pris conscience que la véritable richesse d'une entreprise réside dans ses ressources humaines dont la gestion constitue un défi majeur.

Qu'il s'agisse d'une politique de recrutement, de la gestion des carrières ou de choix de bénéficiaires d'une formation - ou d'une promotion- tous les responsables de ressources humaines sont confrontés à la question de la pertinence des méthodes d'évaluation qu'ils utilisent. L'objectif du présent travail est de mettre l'accent sur la pertinence et les critères de choix de la méthode d'évaluation des ressources humaines dans l'entreprise.

Les Mots clés

Evaluation, appréciation, critères d'évaluation, compétences, fiabilité, validité, méthodes.