

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



Thèse de Doctorat En Sciences De Gestion

En Vue de L'obtention du Diplôme de Doctorat

3^{ème} cycle (LMD)

Spécialité : Management des Ressources Humaines

Thème

**Essai d'analyse des pratiques des entreprises algériennes en termes d'évaluation des performances RH :
Cas d'entreprises algériennes**

Réalisée par : Mme MEKSEM Nadia

Devant le jury composé de :

Pr. MATMAR Dalila	Présidente	Professeure	UMMTO
Dr. RACHEDI Akila	Rapporteur	MCA	UMMTO
Pr. DJEMIL Ahmed	Examineur	Professeur	Univ Bouira
Pr. SOUAKRI Mebarka	Examinatrice	Professeure	Univ Alger3
Dr. MOUSSAOUI Abdelhakim	Examineur	MCA	UMMTO
Pr. SALMI Madjid	Examineur	MCA	UMMTO

Année 2021/2022

Remerciements

Ravie d'avoir mené ce travail à terme, mes remerciements s'adressent à toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de cette thèse :

Mes premiers remerciements vont à ma directrice de thèse, Madame le Dr RACHEDI/ZOUAOU Akila, pour le temps qu'elle a consacré au suivi de mon travail, ses conseils avisés, sa disponibilité, sa pédagogie, sa patience et surtout ses motivations tout au long de la préparation de cette thèse.

Je souhaite exprimer tous mes remerciements à mes promoteurs de stage Mme OUERD Rachida, Mme AIT, Mr Lamine BENABDELHAK, Mr Nabil HATRI pour leurs suivis, conseils et recommandations.

A Pr. SI MOHAMMED, Mme BENMAKHLOUF Yasmina, Mr ALEM Saïd, Pr. Émilie Doré pour leurs aide, conseils et leurs présence à chaque fois que je les sollicite.

A tout le personnel : de SONELGAZ de Tizi Ouzou, de CEVITAL de Bejaia et d'ALGERIE TELECOM d'Alger, qui ont accepté de faire partie de l'échantillon et de répondre à mes questions.

Je tiens à remercier les membres du jury : Pr. MATMAR, Pr. SALMI Madjid, Pr. DJEMIL Ahmed, Pr. SOUAKRI Mebarka et Dr. MOUSSAOUI Abdelhakim d'avoir accepté d'évaluer mon travail.

Enfin, je souhaite exprimer tout mes remerciements à toute personne m'ayant aidé d'une façon ou d'une autre.

Dédicaces

Je dédie ce travail

A mes chers parents que dieu les protège

A ma petite famille

A mes frères et sœurs

A tous ceux et toutes celles qui me sont chers.

Liste des abréviations

1. **RH** : Ressource humaine
2. **GRH** : Gestion ressources humaines
3. **DRH** : Gestion ressources humaines
4. **GDT** : Grand dictionnaire terminologique
5. **AC** : Assessment center
6. **C** : Compétence
7. **GPEC** Gestion Compétence
8. **PGRH** Plan de Gestion Ressources Humaines
9. **SIRH** Système d'Information Ressources Humaines
10. **CAF** : Capacité de s'Auto Financer
11. **ROI** : Return On Investment
12. **ROE** : Return On Equity
13. **EVA** : Economic Value Added
14. **V A** : Valeur ajoutée
15. **RSE** : Responsabilité social et environnemental
16. **GRI** : Global Reporting Initiative
17. **BSC** : Balanced Scocard
18. **SBSC** : Sustainability Balanced Scorecard
19. **TBSC** : Total Balanced Scorecard
20. **T.B.L** Triple Bottom Line Reporting
21. **SAV**: Service Après Vente
22. **EH** : l'Efficacité Humaine
23. **M.C.C** Motivés, Compétents, Communiquant :
24. **DPO** Direction Par Objectifs
25. **MBO** : Method By Objectif

- 26. AP** Administration du Personnel :
- 27. GP** Gestion du Personnel :
- 28. GSRH** La Gestion Stratégique Ressources Humaines
- 29. TIC** Technologie de l'Information et de la Communication
- 30. ISO** International Standard Organisation
- 31. I D P** Plan pour le Développement de l'Individu
- 32. RT** : Rendement Trimestriel
- 33. SPA** : Société Par Action
- 34. IRIS** : Intégrité, Respect, Initiative, Solidarité
- 35. FEAE** : Fiche d'entretien annuel d'évaluation
- 36. FRC** : Fiche Référentiel compétences
- 37. FRH** : Fiche Ressources Humaines
- 38. RRH** : Responsable Ressources Humaines
- 39. RGEC** : Responsable Gestion d'emploi et Compétence
- 40. ACTEL** : Agence Commerciale de Télécommunication
- 41. DOT** : Direction Opérationnelle Télécom
- 42. DRGP** : Direction Relation Grand Public

Liste des tableaux, graphes et figures

n°	Tableaux et graphes	Page
1	Le modèle de Balanced Scorcard de Kaplan et Norton	19
2	Les méthodes d'évaluation des employés.	37
3	Présentation de l'évolution de la GRH	65
4	Présentation des principes de la communication	77
5	Les dimensions de la performance organisationnelle	108
6	Horizons de gestion des performances individuelles	110
7	Présentation de données chiffrées SONELGAZ	130
8	Nombre d'effectif CEVITAL	137
9	Effectif d'Algérie Télécom	143
10	Répartition des évalués par entreprise	149
11	Echantillon d'étude	149
12	Synthèse des entretiens avec les responsables enquêtés	152
13	Présentation par tableau et graphique le genre des évalués	156
14	Présentation par tableau et graphique l'âge des évalués	156
15	Présentation par tableau et graphique la situation matrimoniale des évalués	156
16	Présentation par tableau et graphique le niveau d'instruction des évalués	157
17	Présentation par tableau et graphique l'expérience professionnelle des évalués	157
18	Présentation par tableau et graphique des évalués bénéficiaires de formation	158
19	Présentation par tableau et graphique la convenance du poste occupé au profil de l'évalué	158
20	Présentation par tableau et graphique l'apport du programme de formation	159
21	Présentation par tableau et graphique la mise en œuvre des acquis de la formation	159
22	Présentation par tableau et graphique de la cohérence des objectifs fixés avec la formation	160
23	Présentation par tableau et graphique l'avis de l'évalué sur le dispositif mis en place	160
24	Présentation par tableau et graphique la connaissance des critères d'évaluation	161
25	Présentation par tableau et graphique la connaissance d'autres méthodes d'évaluation	161
26	Présentation par tableau et graphique la pertinence des supports d'évaluation appliqués	162
27	Présentation par tableau et graphique la satisfaction par rapport à l'évaluation	162
28	Présentation par tableau et graphique l'impact de l'évaluation sur la motivation	163

29	Présentation par tableau et graphique de la confidentialité des résultats des évalués	163
30	Présentation par tableau et graphique des éléments élémentaires pour être performant	164
31	Présentation par tableau et graphique des suggestions par rapport au mode opératoire	164
32	Présentation par tableau et graphique la communication avec l'évaluateur	165
33	Présentation par tableau et graphique la clarification des objectifs de l'évaluation	165
34	Présentation par tableau et graphique la contestation des résultats auprès de l'évaluateur	166
35	Présentation par tableau et graphique La prise en compte des mesures correctives	166
36	Présentation par tableau et graphique le soutien de l'évalué pour être plus performant	166
37	Présentation par tableau et graphique la sollicitation hors période d'évaluation	167
38	Présentation par tableau et graphique l'amélioration de la carrière avec l'évaluation	167
39	Présentation par tableau et graphique la relation entre l'octroi de la promotion et les résultats	168
40	Présentation par tableau et graphique l'évaluation individuelle et le développement professionnel	168
41	Présentation par tableau et graphique la relation de l'évalué avec ses collègues	169
42	Présentation par tableau et graphique la capacité de collaboration en groupe	169
43	Présentation par tableau et graphique la méthode efficace pour déterminer les compétences	170
44	Tableau croisé grade * Résultat	171
45	Test du Khi-deux	171

n°	Figures	Page
1	La performance globale de l'entreprise	13
2	La performance intègre efficacité, efficience et pertinence	14
3	Le modèle Triple Bottom Line	21
4	le modèle GRI	22
5	Les étapes de l'évaluation des performances RH	36
6	Les enjeux de l'évaluation de la performance RH	46
7	Les différents champs d'activités de la GRH	71
8	Présentation de la gestion des compétences	83
9	La place de l'évaluation de performance RH dans la politique de GRH	93
10	L'alignement du programme d'évaluation des performances RH avec le contexte d'affaires	102
11	Nombre d'effectif SONELGAZ	130
12	Nombre de district au niveau de Tizi Ouzou	130
13	Nombre de clients SONELGAZ Tizi Ouzou	131
14	Largeur de réseaux SONELGAZ Tizi Ouzou	131
15	Présentation de nombre d'effectif CEVITAL	137
16	Procédure d'évaluation CEVITAL	141
17	Présentation effectif Algérie Télécom	143
18	Organigramme d'une ACTEL	144
19	Représentation graphique des résultats Grade/ Résultat	172

Sommaire

REMERCIEMENTS	I
DEDICACE	II
LISTE DES ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHES ET FIGURES	VI
SOMMAIRE	X
INTRODUCTION GENERALE	01
CHAPITRE I ASPECTS THEORIQUES SUR LA PERFORMANCE ET L’EVALUATION DES PERFORMANCES RH	09
Introduction	10
Section 1 : La performance globale de l’entreprise	11
Section 2 : La performance ressources humaines et son évaluation	26
Section 3 : Les théories et courant relatifs à l’évaluation de la performance RH	50
Conclusion	55
CHAPITRE II L’EVALUATION DES PERFORMANCES RH AU SERVICE DES PRATIQUES DE LA GRH	56
Introduction	57
Section 1 : La Gestion des Ressources Humaines	58
Section 2 : La relation entre l’évaluation des RH les autres pratiques RH	87
Section 3 : Les inconvénients auxquels la GRH est confronté à la suite de l’évaluation de performance RH	94
Conclusion	97
CHAPITRE III LES CONDITIONS DE REUSSITE DE L’EVALUATION DES PERFORMANCES RH	98
Introduction	99
Section 1 : Le choix du programme d’évaluation RH	100
Section 2 : L’implication, la formation et la motivation des acteurs au programme d’évaluation RH	111
Section 3 : Un milieu organisationnel propice à la performance RH	115
Conclusion	121
CHAPITRE IV PRESENTATION DU CADRE METHODOLOGIQUE ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	122
Introduction	123
Section 1 : Cadre méthodologique, contexte d’étude et choix des entreprises étudiées	124
Section 2 : Présentation des entreprises étudiées	128
Section 3 : Analyse des résultats de recherche	147
Conclusion	175
CONCLUSION GENERALE	176
Références bibliographiques	181
Annexes	199
Table des matières	225
Résumé	233

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement en constante évolution, l'entreprise est toujours à la recherche de ressources humaines efficace pour y faire face et rester compétitive, et les changements stratégiques qui en découlent modifient ses besoins en performances et compétences.

Dans ce contexte, la GRH s'affiche comme fonction stratégique pour s'assurer du portefeuille de compétences et des performances qu'elle détient car les ressources humaines aujourd'hui apportent une forte contribution à la valeur ajoutée.

A travers ces parties prenantes, l'entreprise se doit d'organiser et d'accompagner l'évolution des performances et de mettre en place les conditions favorables à l'entreprise apprenante.

Nombreux sont les écrits qui se sont intéressés à appréhender le concept de performance globale, la revue de la littérature académique nous révèle le caractère multidimensionnel de ce concept. En effet, la performance d'une entreprise s'apprécie sur de nombreuses dimensions. Ainsi, les représentations de la performance peuvent comporter différentes dimensions, financières et non financières ((Tchankam, 1998 ; Berland & Dohou-Renaud, 2007 ; Kaplan et Norton, 1992 ; MARMUSE, 1997 ; Morin et al, 1994 ; Bourguignon, 1997 et 2000...))

S'agissant de mesurer cette performance, l'état d'art montre qu'il existe de nombreux modèles de mesure de la performance globale (modèle de Morin, Savoie et Beaudin, 1994 et modèle de Norton Kaplan, 1998). Ces modèles cherchent à identifier des dimensions clés de la performance globale de l'entreprise. L'objectif est d'appréhender la capacité de l'entreprise à être compétitive et pouvoir satisfaire les multiples exigences de ses parties prenantes, en particulier, le personnel.

D'un autre côté, la performance des ressources humaines et son évaluation tant que notion et composante du système de pilotage dans l'entreprise a été aussi le centre d'intérêt d'un grand nombre de chercheurs académiques (Campbell J.P, 1990 ; Motowildo, 2003 ; Murphy et Cleveland (1995...)), leurs objectif était de cerner cette notion. Dans cet optique, différentes approches ont été mobilisées. (Gilbert et Yalenios ,2017), nous renseignent sur cette pluralité d'approches et de référentiels d'évaluation des performances RH.

Le concept de l'évaluation de la performance des ressources humaines demeure relativement peu conceptualisé Roussel (2007) et ce, malgré que les écrits académiques sur le sujet sont nombreux [Levy, P. E. et Williams, J. R. (2004) ; Roussel, (2007) ; Foucher, R. (2007) ; Charles-Pauvers et al, (2007). Levy, P. E. et Williams, J. R. (2004)...].

Considérée comme un moyen pour l'entreprise pour faire un bilan de la performance réalisée au cours d'une période donnée par les ressources humaines, l'évaluation des performances RH porte généralement sur plusieurs dimensions ; les aptitudes, les compétences, et la personnalité (D. Autissier, B. Simonin, 2009 ; Cadin et al. 1997). Elle est primordiale pour les managers pour clarifier les objectifs de l'entreprise et accroître la future performance de chaque individu qui aide l'entreprise à prendre les bonnes décisions et aussi à en créer de la valeur.

Les transformations qu'ont connues les entreprises, l'accroissement de la concurrence entre les entreprises ont à l'évidence provoquée une profonde nécessité pour une évaluation des performances des ressources humaines et la pression s'est faite plus forte sur les responsables de la gestion des ressources humaines.

L'évaluation des performances RH en entreprise peut se définir comme un processus pour lequel des personnes portent à l'aide de procédures adaptées, un jugement sur des caractéristiques, des comportements ou des résultats, afin de préparer des décisions de gestion (Dany & Livian, 2002).

Cette évaluation vise l'amélioration des performances individuelles et collectives et se réfère à un dispositif d'évaluation adopté par la DRH qui a pour mission d'orienter ses actions stratégiques et quotidiennes pour accroître la performance, de définir et de créer le processus d'évaluation de la performance individuelle et de la performance collective.

L'objectif primordial à travers ce processus d'évaluation, c'est de mesurer et de comprendre la performance des employés afin de pouvoir la consolider et avoir une vue d'ensemble des ressources humaines ; forces et faiblesses, axes d'amélioration...

Ainsi, la fonction RH joue un rôle déterminant dans la conception des outils d'évaluation car elle représente un instrument central de la DRH pour définir ses principales politiques et pour avoir une vision collective de son potentiel humain, de s'assurer aussi de l'adéquation entre la stratégie et les moyens humains déployés.

L'évaluation des performances des ressources humaines est par conséquent, devenue vitale pour la DRH pour clarifier les objectifs de l'entreprise et accroître la future performance de chaque individu qui aide l'entreprise à prendre les bonnes décisions et aussi à créer de la valeur au sein de l'entreprise.

Or, les écrits sur ce processus d'évaluation affirment que le dispositif produit en règle générale, de l'insatisfaction pour l'évaluateur et l'évalué. En effet, les diversités des enjeux et dimensions de l'évaluation amplifient la complexité de sa gestion et génèrent d'énormes insatisfactions tant chez les évaluateurs que les évalués. D'où la nécessité de définir des procédures précises avec toute objectivité.

S'il est possible d'évaluer la performance des ressources humaines à travers le déploiement d'un programme permanent qui mesure la performance des ressources humaines, il en va-t-il différemment dans les organisations algériennes qui, soulèvent des questions qui réclament le développement d'études empiriques.

Replacée dans le contexte des entreprises algériennes, la pratique d'évaluation des performances des RH, semble ne pas être répondue dans la majorité des entreprises algériennes. Les travaux de recherche qui se sont intéressés à l'étude de l'évaluation des performances ressources humaines, au contexte des entreprises algériennes, sont peu nombreux, on note dans ce cadre, quelques recherches abordant la thématique d'évaluation des performances ressources humaines (N. Frioua, 2015 ; M. Djouahra, 2018 ; A. Bouziane, F. Benyamina et F. Darrab, 2018 ; N. Meksem et A. Rachedi, 2021 ; A. Horri et A. Mezhouda, 2022 ; N. Meksem, 2022).

Partant de là, le recours à cet outil est-il jugé inutile par la DRH ou celle-ci lui réserve-t-il au contraire une place importante au sein de son processus de gestion ? Les pratiques d'évaluation recouvrent-elles des conceptions et des réalités analogues ou différentes selon les organisations algériennes ? constate-t-on des similarités ou des divergences dans les indicateurs de mesure qui leur sont attribuées, dans leur degré de développement ou leur utilisation ?

Il n'est a priori guère de répondre précisément à l'ensemble de ces questions dans la mesure où les recherches empiriques réalisées sur le sujet sont peu nombreuses et fournissent des conclusions partielles.

Intérêt de la recherche :

La présente recherche vise à se documenter sur un sujet encore peu abordé par les chercheurs algériens : les pratiques d'évaluation des performances des ressources humaines dans les entreprises algériennes. L'objectif est d'explorer les pratiques d'évaluation dans le contexte algérien.

Sur le plan pratique, la recherche veut enrichir la compréhension d'un volet des pratiques de gestion en s'intéressant à l'évaluation des performances des ressources humaines, et fournir par la même aux praticiens des compléments d'information sur les éléments de pertinence à prendre en compte dans une démarche de conception des systèmes d'informations pour le dirigeant.

Les résultats de recherche doivent notamment apporter un éclairage quant à la validité de certaines approches actuelles qui prônent une uniformisation des méthodologies d'implantation des processus d'évaluation.

Problématique :

Dans le cadre du sujet de la recherche, cela soulève la manière dont les critères sont conçus et utilisés dans les entreprises algériennes et conduit à rechercher les fondements des pratiques qui sont attachées aux outils d'évaluation des performances RH, afin d'établir notamment dans quelle mesure les pratiques d'évaluation s'adaptent ou non aux spécificités de ces entreprises.

Notre recherche consiste à observer et analyser les pratiques que les entreprises algériennes développent en matière d'évaluation des performances RH et à définir les réalités qu'elles recouvrent. Le degré de développement de ces pratiques doit délivrer une première tendance quant à la pertinence de ces pratiques dans le contexte précis des entreprises algériennes.

Globalement, les objectifs fondamentaux de la recherche peuvent donc s'exprimer de la manière suivante :

- Observer et analyser les pratiques des entreprises algériennes en matière d'évaluation des performances Ressources Humaines ;
- Déterminer les facteurs qui agissent sur les pratiques observées.

Notre recherche a donc pour objet l'analyse des pratiques d'évaluation des performances ressources humaines à la lumière de développer des pratiques dans les entreprises algériennes et les effets qui s'ensuit de ces pratiques sur l'amélioration de la performance des ressources humaines. Il s'agit de CEVITAL, SONELGAZ et Algérie télécom.

Nous tâcherons de répondre à la question de recherche suivante :

Question Principale : Quelles sont les pratiques d'évaluation des performances ressources humaines au sein des entreprises algériennes CEVITAL, SONELGAZ et Algérie télécom ?

Il convient dès lors de s'interroger et de répondre aux sous questions suivantes :

Question 1 : Les pratiques observées permettent-ils d'évaluer et d'améliorer les performances ressources humaines ?

Question 2 : Le choix des critères d'évaluation utilisés relève-t-il de la stratégie globale des entreprises étudiées ?

Question 3 : Les évalués adhèrent-ils à la mise en place des dispositifs d'évaluation ou bien ne font que subir l'évaluation ?

Pour pouvoir traiter et analyser la problématique, et comme réponses initiales à nos questions subsidiaires, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Existence d'un programme permanent d'évaluation des performances ressources humaines au sein des entreprises étudiées (Haines et al. 2004 ; S. S-Onge et M. Magnan, 2007).

Hypothèse 2 : L'adoption et la mise en place d'un dispositif d'évaluation des performances RH nécessite la contribution des acteurs (S. S-Onge et al. 2004 b; Williams et Levy, 2000).

Hypothèse 3 : Le résultat d'évaluation des performances RH varie en fonction des grades des évalués (Morin et al. 1999 ; Saint-Onge et al. 2004b, 2007).

La méthodologie de recherche

Pour réaliser cette thèse, nous avons réalisé deux étapes :

La première étape consiste à construire un cadre théorique, basée sur une recherche bibliographique en consultant différents ouvrages, articles, thèses, textes juridiques et tout document pouvant nous aider à mieux appréhender notre sujet.

La deuxième étape est l'accès au terrain, pour collecter les informations nécessaires auprès de trois entreprises Algériennes (Algérie Télécom, Sonelgaz et Cevital), c'est des entreprises de taille ayant une part de marché importante et de secteur différent. Pour ce faire nous avons entrepris une étude mixte : **qualitative** avec des entretiens semi directif destinés aux

responsables RH, constitué de divers thèmes en relation avec notre sujet, **une étude quantitative** avec des questionnaires adressés aux employés évalués.

Avec le raisonnement **hypothético-déductif** par la formulation des hypothèses, puis les tester grâce aux résultats obtenus pour les confirmer ou les infirmer. (Section 1 du chapitre empirique).

Structure de recherche

Afin de fournir les éléments de réponse à notre problématique et de tester nos hypothèses, nous avons réparti notre travail en quatre chapitres.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la performance et l'évaluation des performances RH

Ce chapitre présente les différents éléments facilitant la compréhension des concepts attachant à notre thème, en le consacrant aux fondements théoriques et à la présentation des différentes théories abordant le concept de performance globale, performance des ressources humaines et enfin le concept de l'évaluation de la performance des ressources humaines.

Chapitre II : L'évaluation de la performance RH au service des pratiques de la GRH

Nous présentons dans ce chapitre les principaux concepts de la GRH, le lien reliant la pratique l'évaluation des performances et les autres pratiques de la GRH, enfin les inconvénients découlant de la mauvaise mise en pratique de l'évaluation de performance RH.

Chapitre III Les conditions de réussite de l'évaluation des performances RH

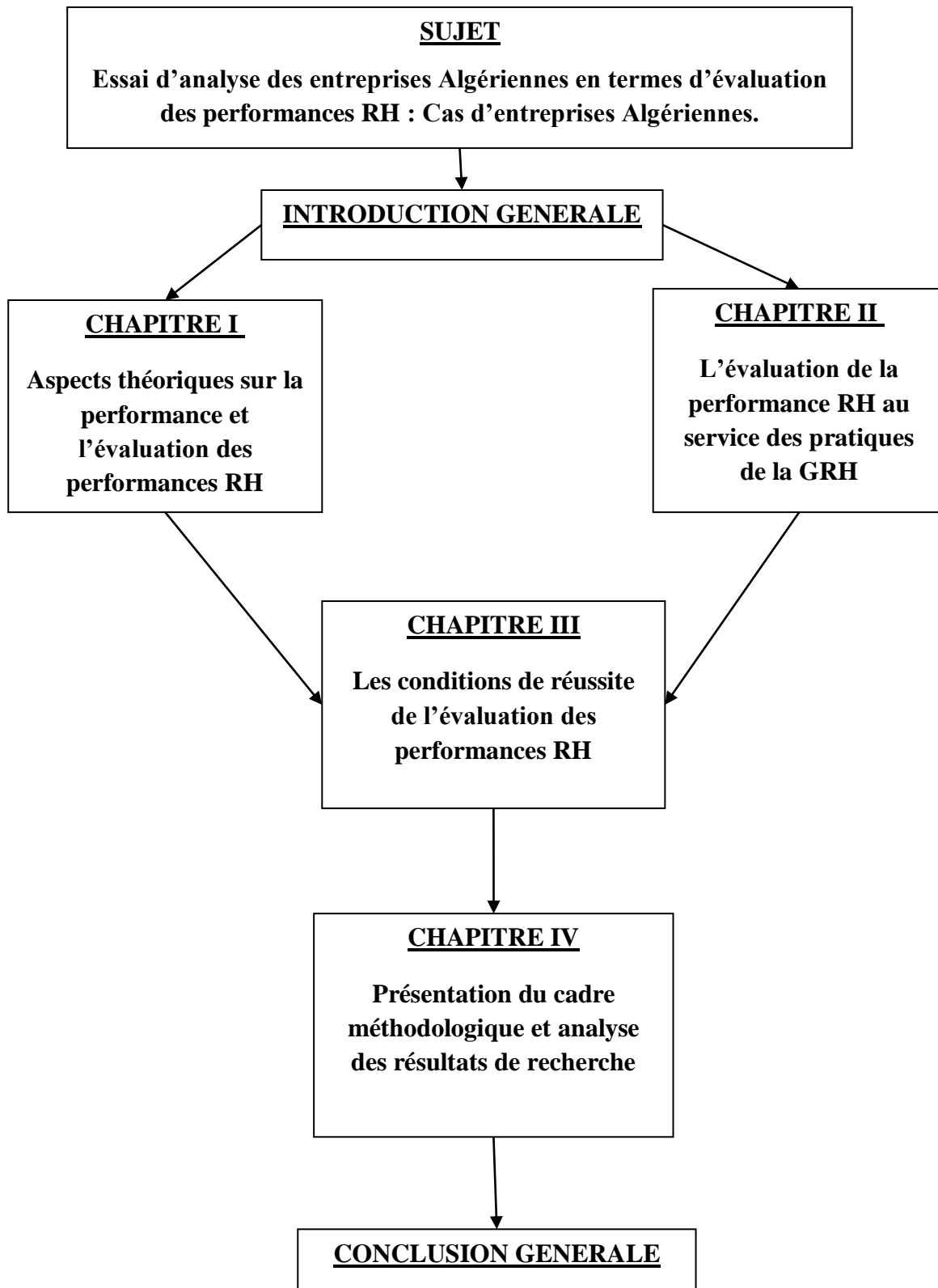
Ce chapitre vise à traiter les conditions de succès de l'évaluation des performances des RH.

Les écrits sur ce point amènent à désigner trois déterminants préalables à l'efficacité d'une évaluation des performances des RH à savoir : le choix du programme d'évaluation, ensuite l'implication, les compétences et la motivation des acteurs de ce programme et enfin un contexte organisationnel adéquat à la performance. Nous allons, quant à nous, développer chacun de ces déterminants.

Chapitre IV : Présentation du cadre méthodologique et analyse des résultats de recherche

Dans ce chapitre nous présentons dans la première section le cadre méthodologique suivi pour bien mener notre recherche ainsi que le contexte d'étude et le choix des cas étudiés, nous avons effectué dans la deuxième section une présentation générale des entreprises objet

d'étude, enfin dans la dernière section nous allons exposer et analyser les résultats de notre recherche.



Chapitre I

**Aspects théoriques sur la performance et l'évaluation
des performances RH**

Introduction

L'objectif de ce chapitre est d'expliquer les différents éléments facilitant la compréhension des concepts attachant à notre thème, en le consacrant aux fondements théoriques et à la présentation des différentes théories abordant le concept de performance globale, performance des ressources humaines ainsi que le concept de l'évaluation de la performance des ressources humaines et les théories axées sur l'évaluation des RH.

Dans la première section nous avons évoqué la notion de performance globale de l'entreprise et de ce qui peut en découler (définitions, les approches..).

Dans la deuxième section nous nous sommes focalisés sur la notion de performance des ressources humaines comme levier de croissance, montrant le rôle et la mobilisation des compétences des employés et les volontés individuelles et collectives pour le bon fonctionnement et le développement de chaque entreprise qui veut exceller. Aussi nous allons parler de l'évaluation de cette performance, les différents éléments qui peuvent nous aider à comprendre ces deux notions à travers des définitions, l'importance de l'évaluation, caractéristique, méthodes et critères d'évaluation ainsi que ces enjeux.

Enfin dans la troisième section, nous avons évoqué les différentes théories axées sur l'évaluation du personnel les théories normatives, les théories critiques et les théories institutionnalistes.

SECTION 1 : La performance globale de l'entreprise

Dans le but d'aider les gestionnaires et les managers à améliorer le rendement et la productivité de leurs entreprises, plusieurs auteurs ont exposé leurs recherches académiques et mettent à disposition leurs résultats pratiques, avec leur discordance d'opinions et leurs diverses écoles de pensées, afin d'extorquer une meilleure performance dans différentes formes d'entreprises pour assurer leur pérennité.

1. Notion de performance globale

La complexité et la diversité des concepts sur la performance poussent certains auteurs à la définir de différentes manières et d'affirmer qu'elle regroupe plusieurs dimensions pour l'atteindre.

Cependant il y a un consensus quant au but final de cette performance, c'est la pérennité des entreprises.

Nous allons présenter les définitions du concept de performance globale et expliquer ensuite les différentes notions relatives à la performance.

1.1 Définitions

Le terme « performance » a subi des changements sémantiques depuis sa création. Son pluriel est employé dans le domaine du transport ferroviaire au tournant du 20^e siècle, parlant d'options de machines optimales (Tchankam, 1998).

Le terme « performance », en 1867, est utilisé pour la première fois dans le monde sportif pour désigner un résultat et un exploit exceptionnels. Ensuite évoqué dans le langage de la psychologie en 1929. (Berland & Dohou-Renaud, 2007) soulignent que malgré les apports de psychologues français comme Binet, cette terminologie est américaine.

La notion de performance de l'entreprise a pris pour très longtemps une dimension purement financière, la part de marché et le chiffre d'affaires sont les deux mesures de performances les plus considérés. Cependant et depuis des décennies, la performance retrouve des dimensions plus globale comprenant des mesures diverses. En fait plusieurs auteurs (Kaplan et Norton, 1992 ; MARMUSE, 1997 ; Morin et al, 1994 ; Bourguignon, 1997 et 2000) l'ont considéré comme une conception plus large et globale de l'entreprise.

La performance selon (BOURGUIGNON, 1997) peut couvrir les explications suivantes :

- **Un succès** : la performance est un succès acquis par l'entreprise qui la différent des autres.
- **Le résultat d'une action** : la performance se présente comme un résultat d'une entreprise.

- **Une action:** la performance est un processus continu et non seulement un résultat.

Selon toujours (BOURGUIGNON, 2000) , la performance est « la réalisation des objectifs organisationnels, quelque soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat- aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat».

La performance Selon (Molho.D & Poisson.D.F, 2003) est « tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur. Par contre, l'action qui contribue à améliorer le coût ou augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance, sauf si, cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur-coût».

Pour (LORINO, 1997) dans Issor (2017) « Est performance dans l'entreprise, tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».

(Weiss.D, 1988) considère la performance comme le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion.

La performance de l'entreprise selon (MARMUSE, 1997) prend des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus globale, que la seule application de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire.

Elle est définie aussi par les auteurs (Marcel Lepetit et Bernard Paranke et J.H Jacot, 1997) dans un travail de groupe comme étant une visée multidimensionnelle, économique, financière, sociale et environnementale qui concerne aussi bien les entreprises que les ressources humaines.

Selon P. Drucker (1990) la performance est la capacité de l'institution à rester sur la continuité, à réaliser un équilibre entre les actionnaires et la satisfaction des travailleurs.

Par ailleurs, Reynaud (2003) affiche la performance globale comme une liaison entre performance environnementale, économique et sociale. Ce qui explique que la performance de l'entreprise n'a pas qu'une dimension financière et que les indications non financières s'imposent pour la mesurer et l'améliorer.

La difficulté d'appréhender le concept de performance est évidente car il évolue dans le temps, ce qui rend les critères de sa mesure évoluent. La conception de la performance de Taylor au tournant du 20e siècle diffère considérablement de celle de Hollnagel aujourd'hui, le premier associe la performance à la division de travail tandis que pour le deuxième est définie par sa résilience organisationnelle, ou sa capacité inhérente à s'adapter au changement (Hollnagel et al, 2006).

Nous pouvons dire à partir de ces définitions que la performance d'une entreprise peut être définie comme étant la capacité à réaliser des objectifs préalablement fixés par la combinaison des ressources disponibles et que ce concept de performance s'effectue sur tous les domaines de l'entreprise : financier, économique, organisationnel, sociale, environnemental qui lui permet de la mesurer à sa juste valeur.

Figure (1) : la performance globale de l'entreprise.

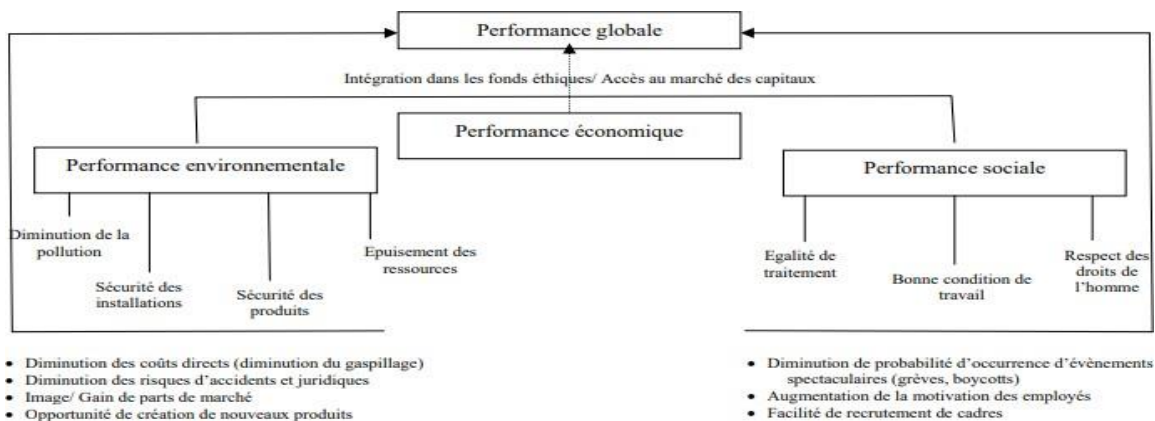


Schéma 2 : La performance globale (source Reynaud, 2003)

Source : Reynaud, 2003, p 126.

1.2 La notion d'efficacité, d'efficience et de pertinence :

La revue de littérature (Pierre-Laurent Bescos, 1995) nous renseigne que la performance se décline en plusieurs concepts efficacité, efficience et pertinence.

1.1.1 L'efficacité : L'idée de mener une opération à son terme quelques soit les moyens dépensés pour la réaliser. L'entreprise doit fournir tous les moyens matériels et immatériels nécessaires de manière à obtenir des résultats selon un objectif fixé préalablement. Cet objectif doit être cohérent avec le but de l'entreprise, mesurable, il doit être accompagné du résultat espéré. D'après (Boislandelle.H.M, 1998) plus le résultat est proche de l'objectif de l'entreprise plus elle est efficace.

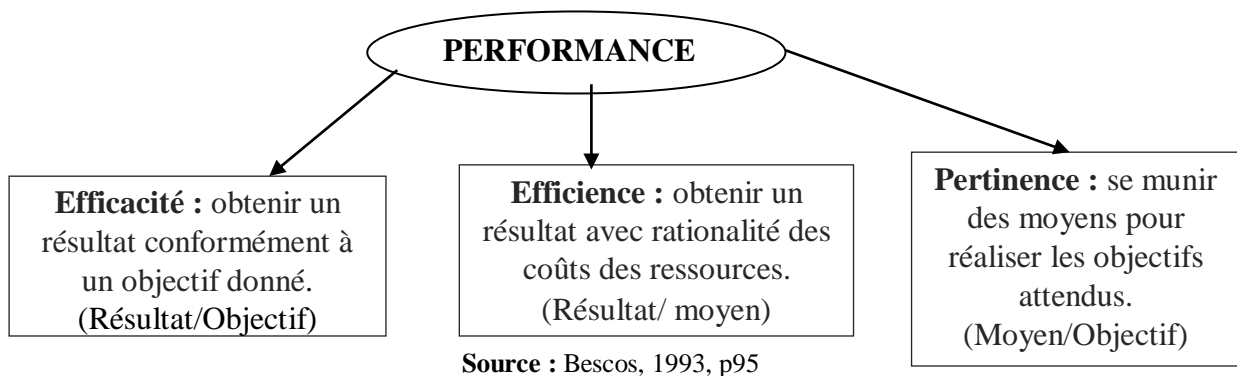
1.1.2 L'efficience : L'employeur doit rationaliser des moyens pour réaliser une opération à son terme, c'est l'exploitation optimale des ressources utilisées. Le souci d'économie est imposé pour réaliser des résultats. «L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre» (Boislandelle.H.M, 1998).

1.1.3 La pertinence : Ce concept part du postulat qu'avant de rationaliser les moyens à mettre en œuvre pour réaliser un tel objectif, l'entreprise doit se rassurer que ces derniers sont

disponibles. La pertinence donc est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. (SALGADO, 2013) .

Par conséquent, la performance de l'entreprise est l'adéquation et la maîtrise des trois notions qui combinent le triplet moyens, résultats et objectifs à savoir le regroupement de la pertinence, l'efficacité et l'efficience, le manque de l'une des trois reflète négativement sur le rendement et les résultats attendus.

Figure (2) : La performance intègre efficacité, efficience et pertinence



2. Typologie de performance

Plusieurs types de performances peuvent être mesurés par l'entreprise selon ses différents niveaux, elles peuvent être appréciées par des critères quantitatifs comme le chiffre d'affaires ou qualitatifs tel que la réputation de l'entreprise, l'accueil des clients.

2.1 La performance financière

Lorsqu'une entreprise est performante financièrement c'est qu'elle garantit un contrôle équilibré voir durable de ses transactions financières et qu'elle assure un résultat positif.

La performance financière est mesurée plus précisément par le rendement sur les marchés financiers, l'indicateur fréquemment utilisé est le retour sur investissement qui est un pourcentage qui mesure le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à un investissement, c'est-à-dire la somme d'argent investie. (C. Hoarau, 2008)

Traditionnellement, d'après Alfred Sloan dans (Molho.D & Poisson.D.F, 2003), on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA qui est un concept issu de la théorie économique développée par Alfred Marshall en 1890. C'est un indicateur avéré de création de richesses ; il est égal au résultat opérationnel de l'entreprise après impôt, diminué de la rémunération du capital utilisé pour son activité.

- Retour à l'investissement R-O-I : ce pourcentage indique à quel point le capital de l'entreprise est économiquement rentable. C'est la relation entre les résultats de production et les dépenses en immobilisations.

- Rendement des fonds propres R-O-E : un ratio qui évalue la rentabilité du capital financier tenus par les propriétaires de l'entreprise, il permet de calculer le rapport entre le résultat et le capital existant. . (C. Hoarau, 2008)

-L'EVA (Valeur économique ajoutée) : ce ratio permet de mesurer la création de valeurs pour l'actionnaire. Il permet de calculer le rapport capital investi et le résultat.

-Besoin de fond de roulement et de trésorerie.

Les écrits récents sur la performance (Lebas, 1995 ; Bouquin, 2004; D-Renaud, 2007) soulignent que la mesure financière est un ancien indicateur de performance, et elle seule ne peut en aucun cas apprécier la juste performance de l'entreprise car elle n'aide pas suffisamment les gestionnaires à l'améliorer.

2.2 La performance économique

La performance économique est liée à la compétitivité, au degré d'innovation et à la pérennité de l'entreprise (Cumby & Conrod, 2001), de s'adapter aux changements brusques du marché, sa capacité à gérer les coûts, elle correspond aussi aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit essentiellement des soldes intermédiaires de gestion.

Cette compétitivité peut concerner le prix du produit directement, c'est-à-dire le client est tenté grâce au pris du produit. Soit par d'autres critères indépendants du prix tel que la qualité du produit, la prestation du service après vente.

-V A: ce résultat indique la valeur économique que l'entreprise a produite. Valeur ajoutée = Production – consommation ;

Nous pouvons constater que la performance économique s'appuie largement sur l'efficacité économique, la compétitivité, en mesurant la productivité, puis comparer les indicateurs pour prendre des décisions.

2.3 La performance commerciale

Elle est liée à la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle et les investisseurs (Chakravarthy, 1986) en offrant des produits et des services de qualité répondant aux besoins des clients. Elle doit être une préoccupation pour les responsables de l'entreprise du fait qu'elle fonde une base de la stabilité de l'entreprise financièrement. (C. Bughin, 2006 ; L. Sin et A. Tse, 2000)

Les entreprises visant cette performance doivent donc se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver et de développer leurs parts de marché, la fidélisation et la satisfaction de la clientèle ainsi que le degré d'attraction des clients potentiels. (C. Bughin, 2006 ; L. Sin et A. Tse, 2000)

Pour que l'entreprise assure sa performance commerciale, elle doit donc garantir sa pérennité et se différencier de ses concurrents en fixant des objectifs stratégiques comme l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing et d'une technologie plus flexibles et plus performants, communiquer aussi ses objectifs aux employés pour les sensibiliser et les responsabiliser afin d'assurer leur pratique et d'atteindre cette performance à long terme.

2.4 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle a un rapport avec l'efficacité de la structure organisationnelle (Kaplan et Norton, 1992 ; Morin et al. 1994), elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses buts et la façon dont elle parvient à les atteindre. Elle intègre des divers indicateurs comme la qualité des produits et services, la contribution des employés, le climat social de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle...etc.

La performance organisationnelle est considérée selon (KALIKA, 1988) comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Kombou. L et Ngokevina J.F (2006) avancent quatre facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle à savoir :

-le respect de la structure formelle, -les relations entre les composantes de l'organisation, -la qualité de la circulation de l'information, - la flexibilité de la structure et ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant.

La performance sociale

Au niveau de l'organisation, la performance sociale favorise la valeur des RH et cherche à montrer la réelle valeur ajoutée du capital humain. Elle est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Néanmoins, il est difficile de quantifier cet aspect de la performance car chaque individu représente des caractères et comportements différents. (Marmuse, 1997)

L'école des relations humaines dont les auteurs sont Mayo, Maslow, McGregor et Likert ont mis au point une pensée dite humanisée de l'entreprise. Ce côté social de la performance met en

valeur le capital humain et privilégie les besoins du personnel en similarité avec l'atteinte des objectifs de l'entreprise. (Marmuse, 1997)

La performance sociale selon J. M. Descarpentries (2007) est le résultat d'une équipe de collègues motivés, compétents et efficaces qui sont capables de communiquer efficacement entre eux en utilisant un langage commun et un ensemble de valeurs. Il s'appuie sur les politiques de gestion du personnel, porte sur l'état des relations sociales ou humaines au travail et reflète la capacité de l'entreprise à être attentive aux enjeux sociaux. Elle représente également une idée fondamentale dans la recherche sur l'éthique au travail (J. Igalens et J.-P. Gond, 2003).

Le capital humain, un facteur déterminant du bon fonctionnement des entreprises modernes, cette performance est mesurée selon (Marmuse, 1997) par la nature des relations sociales qui interagissent sur l'efficacité des décisions collectives, l'ampleur, la gravité et la durée des conflits sociaux et des crises, la satisfaction des employés, leurs taux de démission (le turnover) qui représente si l'employé tient à son travail, les signes de désengagement ou de travail pénible comme l'absentéisme et les retards, le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, ainsi que le fonctionnement des institutions représentatives du personnel et la participation aux prises de décisions. (Marmuse, 1997)

Il faut souligner que l'importance considérée aux ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises. Dans ce contexte, (V. Barraud-Didier et al, 2003) voient que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de la performance passent par la création de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines.

Barraud et al (2003) définit la performance sociale comme étant le degré auquel chaque individu adhère et coopère avec les objectifs et les outils de l'entreprise.

2.6 La performance managériale :

Marvaud J.F (2021) la décrit comme la capacité du chef d'équipe et du gestionnaire à atteindre les objectifs prédéterminés, Une sélection de facteurs peut être utilisée pour évaluer la performance managériale, notamment:

- Sens du leader : esprit de raisonnement, assurance, communication ouverte, aptitude de rationalisation.
- Entrepreneuriat : compétence (efficacité, efficience), esprit d'analyse des concepts.

-Orientation des collaborateurs : met l'accent sur la croissance, l'assistance et le soutien des uns des autres.

L'efficacité du manager peut également être mesurée par la manière dont il répartit son temps et coordonne les trois facteurs suivants:

- Capacité à mettre en œuvre : application pure et simple.
- Esprit design : orientation et ouverture.
- Compétence d'arrangement : accord et management des contestations. (Ouattara, 2007)

Toutes ces performances doivent être durable en restant connecté avec l'extérieur et développer les relations en intérieur.

Nous pouvons conclure que la performance n'est pas simplement une observation mais plutôt le produit d'un processus défini par un ensemble de paramètres qui représentent un modèle pour la pérennité de l'entreprise.

3. Les mesures de la performance

La pluralité et l'aspect multidimensionnel (environnemental et sociale en particulier) de la performance globale résulte la complexité de sa mesure, aucune entreprise ne parvient à mesurer sa performance dans sa globalité.

3.1 Les outils principaux de mesure de la performance globale

Il existe une variété d'outils de mesure qui fournit une vision générale de la performance, ils sont présentés comme suit : le Balanced Scorecard (dans sa version actualisée à la RSE), le Triple Bottom Line Reporting et le Reporting GRI. (Capron, 2000 ; Christophe, 1995)

3.1.1 Le tableau du Balanced Scorecard (B.S.C)

La notion de Balanced Scorecard, appelé tableau de bord prospectif, vient du best-seller et des travaux des consultants américains R. Kaplan et D. Norton (1996). Le Balanced Scorecard est devenu dans les dix dernières années qui ont suivies sa création un outil de plus en plus répandu dans les entreprises, mis en place notamment avec l'appui de sociétés de conseil. Le BSC est un ensemble de mesures de performance opérationnelle et financière que ses créateurs ont initialement décrit comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure d'efficacité et d'efficience selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

L'une des innovations du BSC a été de mettre l'accent sur l'utilité des indicateurs non financiers (Berland, 2007), malgré qu'on lui ait reproché de subordonner les trois axes à l'axe financier :

les mouvements internes, l'apprentissage et le contentement des clients, ne constituent que les moyens pour atteindre les objectifs financiers.

Tableau (1) : la modèle de Balanced Scorcard de Kaplan et Norton

Finance : Qu'attendent nos actionnaires ?	Client : Comment satisfaire nos clients ?
Apprentissage organisationnel : Comment piloter le changement et l'amélioration?	Process : Sur quel métier devons nous exceller ?

Source : Kaplan R. S. et Norton D. P. (1996, p 156).

Comme le montre ce schéma quatre questions pour comprendre la performance de l'entreprise. Selon Kaplan et Norton (1996).

La réponse à la première question correspond aux aspects financiers de la performance. L'entreprise tente d'évaluer l'efficacité et l'efficience de ses efforts, dans le but de suivre à tout moment les interactions entre les résultats financiers et l'exécution de la stratégie.

Le deuxième axe se concentre sur la satisfaction des clients, qui est souvent considéré comme un facteur élémentaire de succès stratégique.

Le troisième axe concerne les enjeux internes de la performance. Les processus métier clés doivent être définis pour répondre aux besoins de l'entreprise. De ce fait, le Balanced Scorecard doit refléter les capacités d'innovation de l'entreprise et donc révéler des processus pérennes et déterminants dans la réussite financière (Berland et De Rongé, 2010).

La dernière question est axée sur le capital humain et les efforts effectués pour développer et accroître l'entreprise. Les compétences humaines permettent d'améliorer la productivité et la qualité des services, qui à leur tour contribuent à la satisfaction des clients et servent en définitive les objectifs financiers de l'entreprise ce qui engendre une efficacité grâce à cette qualité des ressources humaines.

Dans sa forme initiale, le Balanced Scorecard est encore très axé sur l'atteinte de résultats financiers et économiques et pas comme un outil d'appréciation de la performance globale.

Plusieurs auteurs ont suggéré de modifier le BSC afin qu'il puisse mesurer la performance globale. Pendant que Hockerts (2001) suggère de développer un Sustainability Balanced

Scorecard (SBSC), une extension du BSC original mais composé en partie d'indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale.

Kaplan et Norton (2001) estiment que la capacité de l'entreprise à devenir citoyenne est un élément crucial pour mesurer la performance efficace des processus internes en suggérant d'exposer l'axe clients à tous les associés de l'entreprise.

Bieker (2002) propose d'ajouter un cinquième axe (axe sociétal) aux quatre axes existants. Cependant, il ne fournit aucun détail concernant la conception globale du système de mesure du rendement (Germain, Trébucq, 2004).

En plus du SBSC, Supizet (2002) propose l'idée du Total Balanced Scorecard (TBSC), dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties impliquées : les actionnaires, les clients, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité.

3.1.2 Le modèle T.B.L (Le Triple Bottom Line Reporting)

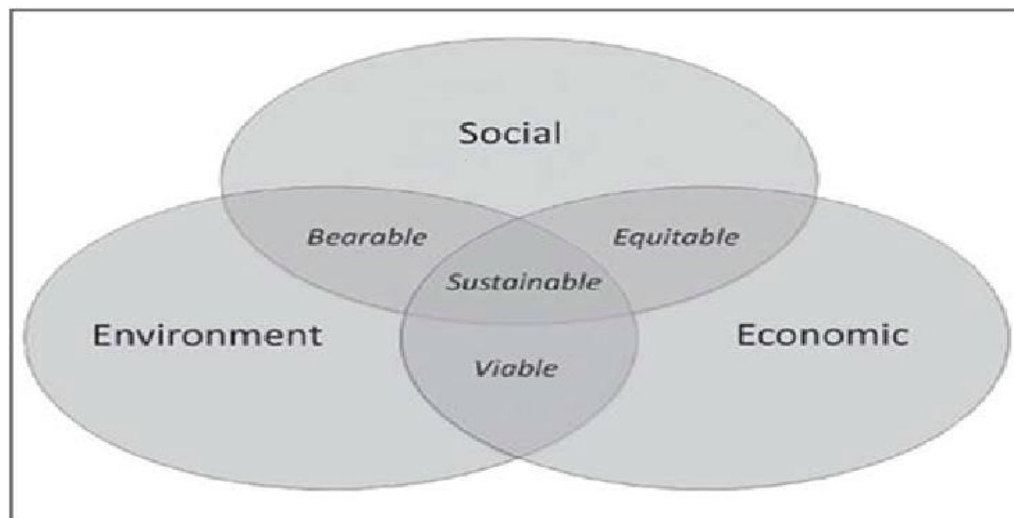
Ce modèle qu'on appelle aussi le triple bilan, permet aux entreprises de prendre en compte le résultat financier ainsi que le bilan social et environnemental comme performance. Grâce au T.B.L elle peut savoir en laps de temps si elle gagne ou elle perd suite à ses activités économiques, sociales et environnementales. (Caron et turcotte, 2013, p 250)

Cette notion est développée par John Elkington (co-fondateur de Sustainability, cabinet de conseil britannique spécialisé en RSE) notamment dans son livre « Cannibals with Forks » (1997), prend en considération le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise. (Caron et turcotte, 2013)

Le concept est une allégorie à la Bottom Line (la dernière ligne du bilan), qui est le résultat net. La Triple Bottom Line renvoi également aux trois « p » de population, planète et prospérité « triple P » depuis la publication du rapport « People, Planet and Profit » de la société Shell. (Mahieu, 2002).

La société Shell a été critiquée pour ses activités de 1995 au Nigeria pour ne pas être transparente, un Triple Bottom Line Reporting a été publié détaillant ses efforts pour promouvoir le développement durable et ses objectifs à long terme. Aujourd'hui, le rapport de Shell fait autorité en la matière au point que son intitulé « People, Planet and Profit » est devenu synonyme de Triple Bottom Line Reporting (Mahieu, 2002).

Figure (3) : le modèle Triple Bottom Line



Source : John Elkington, 1997, p 59.

D'après cette figure, l'intersection des trois dimensions de la performance « sociale, environnementale et économique » représentent respectivement les trois P « population, planète et prospérité ».

Malgré sa popularité, la TBL est critiquée, tout comme le BSC, n'a pas échappé à la vision segmentée de la performance globale. En effet, dans la pratique, la TBL reste encore un bilan coupé en trois parties (économique, social, environnemental) établies de manière séparée, pour être ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre-elles. (Dubigeon, 2002), il confirme que les trois dimensions du développement durable sont compilées dans la Triple Bottom Line sans qu'il y ait un lien entre-elles, il manque un concept d'intégration, qui est très important car il exprime la relation qui existe entre la performance globale de l'entreprise et le bilan global pour la dimension sociale.

3.1.3 Le Reporting de la GRI

Le modèle de la Global Reporting Initiative (GRI), est créé en 1997 par l'association Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le programme des nations unies pour l'environnement (PNUE) le plus avancé en matière de développement durable, fournit une approche contenant les dimensions de la responsabilité sociale et du développement durable à l'échelle de l'entreprise. (Etzion et Ferraro, 2010). La GRI assemble des cabinets de conseil et d'audit, les ONG, des associations de consommateurs et bien entendu, des entreprises.

Le classement des indicateurs de la GRI est fait selon les dimensions de la performance des entreprises modernes et du développement durable : économique, sociale et environnementale. Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique

de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public) et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial. (Etzion et Ferraro, 2010)

Quant aux indicateurs environnementaux, ils évaluent les effets sur les êtres vivants ou non, notamment les écosystèmes, l'air et l'eau. Ces indicateurs sont soit applicables à toutes les entreprises, soit particuliers à une entreprise spécifique. Ainsi, une entreprise chimique insistera plus sur ses émissions polluantes, CO₂, SO₂,... ou sa politique d'achat vert (hôtels responsables, type de papier utilisé (extra blanc ou ordinaire), commerce équitable,...

Finalement, les indicateurs sociaux mesurent les impacts d'une entreprise sur les systèmes sociaux dans lesquels elle produit. Même si ceux-ci, font l'objet d'un faible consensus en raison des différences culturelles, de l'étendue et de la diversité des impacts possibles, la GRI propose d'indiquer les informations concernant les partenaires commerciaux, le personnel, les clients et le droit du travail au sein de l'entreprise. (Etzion et Ferraro, 2010)

Figure (4) : le modèle GRI



Source : Michelle Adams, 2006

Malgré les avancées importantes dans la définition de ses indicateurs, la GRI n'a pas échappé aux critiques. Dans le courant managérial, on note un accord sur le fait que le développement durable ne puisse plus se mesurer uniquement par la diminution de ses impacts aux trois dimensions de la performance mais aussi par la réaction entre ces différents impacts.

Nous pouvons constater en présentant ces outils de mesures qu'aucun d'eux ne permet d'intégrer les trois dimensions du développement durable et de fournir la mesure d'une performance globale.

3.1.4 L'approche conventionnaliste de la mesure de la performance

La théorie des conventions est apparue en 1970 aux USA, la moitié des années 1980 en France, l'idée sous-jacente de cette théorie est que les difficultés des entreprises peuvent être appréhendées en considérant tous les outils de mesure de la performance comme des conventions d'effort. L'analyse de ces dernières permet de suggérer des solutions incitant les individus à adopter des comportements semblables avec des mesures de la performance globale. (J. Husser, 2009, p80)

Selon (Brousseau, 1993) « les conventions sont un ensemble de règles prescrivant des comportements dans un contexte déterminé » et, pour (Gomez, 1996), un « ensemble de critères, implicites et explicites qui aident l'employé lorsqu'il prend une décision ».

L'objectif de la théorie des conventions est alors la recherche de comportements communs, des valeurs et attentes de l'ensemble des différentes parties prenantes. Un tel modèle partenarial est, en revanche, au cœur de cette théorie qui se fonde sur la satisfaction d'objectifs multiples et divergents (Gomez, 1994).

Cependant, cette approche n'échappe pas aux critiques non plus, ce n'est pas parce que les employés adoptent des conventions qu'ils ne disposent d'aucune liberté. (Gomez, 1996) En effet, ils peuvent désobéir et tenter de changer le système conventionnel en place, faire référence à des systèmes conventionnels différents et agir contre la convention.

De ce fait il est important de rechercher d'autres propositions alternatives à la résolution de ce problème. Autrement dit, diverses conventions pouvant se concourir, la partie prenante opte pour celle à laquelle il souhaite adhérer pour rendre la mesure des performances plus objective et plus réaliste.

3.2 La valeur de la mesure des performances

Une entreprise qui veut réussir est celle qui contrôle ses résultats et suivent ses actions engagés afin d'assurer sa pérennité et devenir performante. Dans les points précédents nous avons évoqué les différentes mesures de cette performance, nous voulons savoir à présent à quoi servent ses mesures et qu'apportent-elles pour l'entreprise et les raisons d'échec de certaines mesures.

3.2.1 L'apport de la mesure des performances

Il n'y a pas de performance s'il n'y a pas de mesure (Bernard Martory, 2008), la contribution de mesurer des performances apparaît dans la gestion et le pilotage des différents niveaux de l'entreprise.

L'employé doit affronter des choix et prendre des décisions diverses, si son responsable lui a délégué une part de décisions à prendre quotidiennement, il faut un guide de conduite, un référentiel qui lui permettra de décider en harmonie avec les buts stratégiques de l'entreprise. Un jeu de mesure créera ce cadre référentiel (R. Clarke et al, 2008), il permettra de répondre à plusieurs questionnement comme :

- Le taux de service est-il l'ambition primordiale ?
- Est-ce la diminution des coûts qui a la priorité ?
- Quel positionnement vis-à-vis de la productivité, de la qualité du produit, de la satisfaction des clients et d'en attirer des nouveaux ?
- Quelle formation programmer ?

L'absence de ce cadre, la décision sera prise sur des critères de l'intérêt individuel, ce qui engendrera une mauvaise gestion et un manque d'efficacité.

Lorsque les mesures sont bien définies et comprises, elles procurent une apparition concrète à la gestion de l'entreprise, ce qui explique le lien accompli entre ces mesures de la direction générale et les différentes activités et niveaux de l'entreprise pour donner une estimation des réalisations de manière efficace et efficiente (R. Clarke et al, 2008).

Grâce à des mesures des performances, l'entreprise établit des plans d'actions correctives en s'appuyant sur des données fiables et outils rationnels, non pas sur des opinions ou intuitions. Elles permettent aussi de valoriser des coûts de dysfonctionnements pour libérer les ressources nécessaires à leur correction qui est un élément primordial du processus de pilotage de l'entreprise.

3.2.2 Les causes de l'échec de certaines mesures des performances

Bien que des mesures de performances soient disponibles et bien documentés, si peu d'entreprises maîtrisent ces bénéfices. Les causes de cet échec sont multiples selon (R. Clarke et al, 2008) nous citons quelques unes comme suit :

3.2.2.1 La mesure en guise de contrôle

La plupart des employés perçoivent les mesures des performances comme une provocation qui tente de les contrôler et de changer leurs habitudes dans l'entreprise. De plus s'ils acceptent ces mesures c'est pour s'attendre à une contre partie onéreuse, ils préfèrent continuer comme toujours. La bonne pratique de ces mesures doit être réalisé par le personnel et l'équipe la direction générale doit jouer un rôle d'informateur et de montrer l'exemple pour leur expliquer et améliorer la performance de l'entreprise.

3.2.2.2 des mesures excessives

Encore un autre piège de mesure des performances, à force de vouloir tout mesurer, une nouvelle liste ajoutée à celle qui existe sans créer l'harmonie et la hiérarchie entre elles, sans réfléchir correctement pour s'assurer que toutes tirent dans la même direction. Il n'a pas de véritable choix, seulement une nouvelle mode qui n'a pas la capacité de remplacer la précédente (R. Clarke et al, 2008).

Donc trop de mesures tuent la mesure, c'est pour cette raison la différenciation des mesures est primordiale. Un employé est capable de décider quelques la situation professionnelle à laquelle il est opposé.

Le comble est alors d'opter pour un nombre déterminé de mesures que l'entreprise doit étudier et analyser pour en tirer des résultats efficace et efficiente c'est-à-dire une performance exceptionnelle.

3.2.2.3 Mesure de pilotage et business intelligence

Il existe des logiciels fournissant des données des outils opérationnels de l'entreprise et de les transformer en mesures. Ces logiciels peuvent être à la fois le pire et le meilleur des mesures pour résoudre un problème donné.

Le pire selon (R. Clarke et al, 2008) est que lorsque ces logiciels sont utilisés pour générer des mesures fausses et trompeuses ils sont généralement la source d'overdose. Le meilleur est lorsqu'ils ne sont utilisés que pour effectuer des évaluations opportunes et prospectives. Plus précisément dans les domaines des ventes et du marketing, pour créer des segmentations de marché et analyser les réponses du marché aux initiatives de marketing opérationnel.

Nous pouvons conclure que les mesures de performances constituent un cadre de référence qui conditionne les processus et les prises de décisions car les mesures mal placées vouent à l'échec.

SECTION 2 : La performance des ressources humaines et son évaluation

Dans chaque entreprise, les employés exercent des tâches et missions en vue d'atteindre des objectifs prédéfinis, c'est pour cela qu'elle doit accorder un rôle très important à ces derniers en vue de les aider à en contribuer davantage. Dans cette section nous allons présenter la performance RH, définitions, approche et indicateurs, ainsi que l'évaluation de ces performances.

1. La performance ressources humaines

La performance que nous voulons définir ici est celle liée à la ressource humaine (l'employé) en tant que levier d'efficacité et source de valeur ajoutée pour les entreprises modernes.

1.1 Définitions

Nous définissons la performance ressources humaines à travers les travaux dédiés à ce concept. Campbell (1990) la définit comme un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs (Campbell J.P, 1990).

Motowildo (2003) présente aussi une définition de la performance des employés : « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation suite aux comportements distincts dans lesquels l'individu s'engage au cours d'une durée déterminée».

Selon Murphy et Cleveland (1995) la performance RH comprend des comportements et attitudes par lesquelles un employé réalise ses tâches.

D'après ces auteurs, la performance des employés est un ensemble de comportements appartient à l'employé pour lui permettre d'atteindre les objectifs définis par son responsable.

Nous pouvons dire que la performance RH est :

- 1- La capacité d'un employé à accomplir sa tâche en fonction d'attentes de l'entreprise ;
- 2- Tout résultat et objectif atteint à travers la disposition de chaque individu ;
- 3- La réalisation des objectifs qui sont le résultat des efforts fournis par les employés.

La performance ressource humaine signifie globalement la capacité d'un employé à atteindre les résultats attendus par son entreprise, issus des objectifs stratégiques de l'entreprise, sous contraintes fortes (budgets alloués, moyens) et qui implique la collaboration de tous les niveaux de gestions ressources humaines. Motowildo (2003)

Ainsi la performance ressources humaines joue un rôle crucial dans la pérennité de l'entreprise, elle consiste à connaître comment l'employé accomplit ses différentes tâches d'une manière efficace et efficiente avec les moindres coûts et pour un profit optimal.

1.2 L'approche sociale de la performance RH

L'entreprise aujourd'hui réalise petit à petit que sa performance sur le plan financier à long terme dépend aussi de sa performance sur le plan humain. Les enjeux attachés aux compétences, à la fidélisation des collaborateurs, à l'atteinte des objectifs ou à la réussite des projets, créent des éléments déterminants. En 1985, a vu l'utilisation de la formule $E=MC^2$ d'Einstein pour améliorer cette performance. Michel S., & Ledru, M. (1991)

L'efficacité humaine (EH) finalement résulte du ralliement des employés motivés, compétents, communiquant parfaitement les uns avec les autres en utilisant un langage et un même ensemble de valeurs. L'efficacité humaine alors peut être dégagée par une union humaine s'exprimant par $M.C.C = EH$, M est une motivation à détermination d'agir, de percer et à vouloir faire, C est une compétence expérience, savoir et savoir-faire. Et enfin C est culture et partage de valeurs. Michel, S., & Ledru, M. (1991)

1.3 Indicateurs de performance de la ressource humaine

La performance diffère d'un employé à un autre selon plusieurs indicateurs. Aujourd'hui, il est prouvé que le capital humain est une puissance et un succès continu s'il est investi au bon moment.

Dès la fin des années 1970, il ya eu une mise en place d'une législation relative au bilan social, il est considéré le premier dispositif de mesure du capital humain. Cette législation encourage fortement la recherche d'indicateurs de performance des employés. (Flamholtz, 1971)

Pour Lorino (2001), un indicateur de performance se définit comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'évaluation des résultats et l'atteinte d'un objectif donné ». Naro (2006) quant à lui insiste sur l'importance de reconnaître la ressource humaine comme étant une valeur ajoutée pour l'entreprise et pas un coût, qui a donné lieu à la considération des indicateurs suivants au sein des ressources humaines et des pratiques RH.

➤ **Les indicateurs de recrutement** coût, type et délai de recrutement ;

➤ **Les indicateurs liés à la formation** le pourcentage de collaborateurs formés et le ratio dont

relèvent les compétences ;

- **Ceux liés à la rémunération** le ratio de paye moyenne et le taux de promotion ;
- **Le turnover** le ratio de changement d'emploi (démission) et l'ancienneté ;
- **L'absentéisme** le nombre et la durée des absences ;
- **La conflictualité** le ratio de grève ;
- **La satisfaction** des collaborateurs, l'entente au travail et le degré d'encadrement.

La plupart de ces indicateurs est que la plupart n'aident pas à indiquer en quoi l'employé peut être influé ou pas sa performance. En effet, pour la majorité, ce ne sont pas des indicateurs permettant de mesurer efficacement la performance d'un employé.

1.4 Les déterminants de la performance des RH au travail

Campbell (1990), dans le contexte individuel, différencie les trois grands déterminants de la performance des employés au travail à savoir la connaissance et la compréhension déclarative, les compréhensions et compétences procédurales et enfin la motivation.

- La compréhension déclarative contient tout ce qui est théorique : la connaissance des lois, des faits, des buts. Elle peut dépendre aussi des relations capacité-traitement de l'employé et d'autres facteurs liés à la personnalité, à la formation et à l'expérience.

- Les compréhensions et compétences procédurales sont les capacités cognitives et physiques en même temps qui aide l'employé à réaliser un travail donnée. En conséquence c'est la transformation des connaissances déclaratives.

- La motivation appréhende le degré d'implication au travail, chaque employé est motivé par diverses manières.

Heggstad et Kanfer (1997) supposent que les disparités de motivation peuvent résulter de variations dans les caractéristiques motivationnel ainsi que de la variation des compétences motivationnelles. Bien que les caractéristiques motivationnelles soient étroitement liées aux édifications de la personnalité, elles sont plus étroitement liées et plus applicables aux processus motivationnels.

Selon Frese et Sonnentag (2002), il existe une relation étroite entre l'aptitude cognitive et la performance des employés. Les individus à haut niveau cognitif réussissent mieux que ceux avec des individus à faible niveau cognitif dans des professions différentes. Ces auteurs postulent un

mécanisme de capacité cognitive sous-jacente qui facilite l'acquisition de connaissances et de compétences professionnelles qui vont refléter positivement sur cette performance. Pour maximiser l'efficacité et l'efficience de chacun au travail, ce point de vue sur les différences individuelles mérite d'être pris en compte dans le développement des ressources humaines.

2. Evaluation des performances des ressources humaines

Après avoir défini la performance des RH, évaluer les performances ressources humaines est une pratique parmi les pratiques essentielles de la GRH des entreprises modernes contemporaines.

L'évaluation de performance RH est une nécessité stratégique qui permet de se positionner pour être compétitive. La gestion des ressources humaines (GRH), considérée comme une fonction intangible, répond également à cette règle d'évaluation, grâce à une variété d'outils qui permettent une efficience et une efficacité accrues.

Elle est un moyen d'en connaître davantage sur les facteurs négatifs et positifs dans la performance de l'employé, si l'entreprise a annoncé les résultats de l'évaluation, l'individu sera en mesure de développer les points forts et remédier à ses faiblesses.

2.1 Définitions et importance de l'évaluation des performances RH

Pour améliorer la performance RH il est nécessaire de l'évaluer, nous allons définir l'évaluation RH et son importance pour l'entreprise et les employés.

2.1.1 Définitions

Dans son sens le plus courant, l'évaluation est un amalgame de dispositifs dont le l'objectif principal est d'arriver à apprécier un travail, un résultat final, un comportement...

Pour le « **Petit Robert** », « évaluer, c'est un jugement qu'on porte sur la valeur, une estimation d'une chose ».

Pour P, Gilbert, J. Aubert, (2003) « l'évaluation du personnel désigne une pratique de gestion du personnel dans laquelle un membre de l'entreprise, cadre ou agent de maîtrise, mandaté par sa direction, impose un jugement sur le comportement des collègues ou sur leur rendement ». Ils ajoutent que l'expression formalisée du jugement d'un employé repose sur des considérations à la fois idéologiques et fonctionnelles.

Selon (Campoy et al. 2008) « l'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratique dès qu'une décision quelconque doit être prise ». Boyer (2006) quant à lui ne fait pas une très grande différence entre les termes « appréciation » et « évaluation » en disant « ...l'appréciation

des salariés (également connu sous le nom d'évaluation de la performance) reçoit une attention plus large...».

D'un autre point de vue, Marbot et al. (2007) ne font pas de distinction entre les termes « appréciation » et « évaluation », mais notent l'ambiguïté qui existe encore entre ces termes « les termes (appréciation ou évaluation) seront employés de façon indifférenciée, certains nombres de chercheurs, comme Galambaud (1983), expliquent que ces deux concepts renvoient à des paradigmes de comportement et de pensée différents».

Pour SABA et al. (2008), « l'évaluation des performances est un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné ».

Guillot-Soulez (2008) définit l'évaluation comme étant « un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Ce jugement peut s'exprimer de diverses manières, par exemple au travers d'une notation ou d'un inventaire des points forts et points faibles relatifs à la fonction exercée ; un compte rendu professionnel par rapport aux objectifs fixés...».

B. Martory et Crozet (2005), pour eux l'appréciation est aussi «un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions ».

Ils indiquent aussi qu'elle est « un processus par lequel on arrive à des jugements sur les performances passées et actuelles d'un employé, ainsi que sur son futur potentiel, à la lumière de son environnement de travail»

A partir de ces définitions, nous pouvons dire que l'évaluation est un ensemble de procédures systématiques destinées à juger les qualifications et les mérites des membres de l'organisation. Elle se focalise sur la qualification mais également sur les mérites accordés à l'individu au travail.

Nous constatons également que la performance porte un jugement sur ce que l'employé serait capable de faire, c'est une projection sur l'avenir qui donnerait des indications sur la possibilité pour l'employé d'assumer des tâches plus importantes soit dans son poste actuel ou dans un poste plus important.

Nous retenons ;

- L'évaluation doit aboutir à un jugement sur le travail fourni par l'employé dans l'entreprise pour une période donnée ;

- Elle doit s'appuyer sur des critères et des données explicites (claires) de telle sorte à permettre à celui qui évalue d'avoir et de formuler une opinion globale et objective ;
- Elle doit concerner :
 - . Le rendement
 - . Les compétences
 - . Le potentiel de l'individu.

Nous pouvons récapituler la définition de l'évaluation de la performance RH comme suit :

- Un processus administratif périodique visant à mesurer les points forts et les points faibles des employés et les comportements qui exercent dans une certaine position et pour la réalisation d'un objectif particulier prévu par l'entreprise à l'avance.
- Une tentative d'analyser la performance individuelle de toutes les questions relatives à ses qualités de compétences psychologiques ou physiques, techniques ou intellectuelles ou comportementales afin d'identifier les forces et les faiblesses renforcées pour y répondre de manière à obtenir une organisation efficace, maintenant et dans l'avenir.
- Une activité importante visant à déterminer la mesure où l'employé dans l'entreprise fait son travail de manière efficace.
- Un système permettant de déterminer le degré d'efficacité de la performance des employés pour leur entreprise.

2.1.2 L'importance de l'évaluation des performances RH

Suite aux définitions que nous avons citées précédemment, l'évaluation des performances RH s'avère très importante pour l'employé. Sur le plan personnel, elle constitue un moment privilégié pour avoir le recul nécessaire afin de souligner ses points forts (à encourager et à renforcer) et ses points faibles (à améliorer) et, par conséquent, sur le plan professionnel, elle permet d'évaluer ses compétences en fonction des résultats obtenus.

Luc. Boyer (2006) affirme que « le système d'évaluation est un moment d'échange permettant à l'employé de faire remonter l'information de terrain, de faire des propositions, faire des notes claires sur son travail, ses capacités et ses voies de croissance potentielles ; analyser l'évolution de son parcours professionnel ; et prendre des décisions plus raisonnées en conséquence ».

Alouane (1997) affirme que l'évaluation du personnel aide la GRH dans la sélection des nouveaux recrutés dans la mesure où elle permet par des tests, de détecter les futurs employés dont les compétences semblent répondre à celles exigées pour l'occupation d'un emploi ; il en va

de même d'ailleurs quand il s'agit des employés déjà dans l'entreprise dans le cas d'une mutation ou d'une promotion.

L'évaluation des performances RH soutient la GRH aussi dans la prise de décision de ces différentes fonctions telles que précisé par (A. Chemla et al, 2008, p37), l'évaluation du personnel est utile à différents niveaux :

- La rémunération si celle-ci est flexible et varie en fonction du rendement généralement, le salaire est formé d'une partie fixe établie par la grille des salaires et une partie variable (prime de rendement collectif et/ou individuelle).
- La formation qui met en évidence les besoins et les désirs des employés ; l'évaluation permet également de tester les actions de formation en comparant les performances d'avant et celles d'après.
- sur le plan organisationnel, elle donne une appréciation sur l'adéquation employé/ emploi (poste ou fonction) et sur la qualité du travail.
- faire face à la pression et au changement brusque de l'environnement externe (clients, concurrence, fournisseurs...etc) et ce grâce à une meilleure qualité et une plus grande performance des employés. (points développés dans le chapitre I)

L'évaluation de la performance augmente l'efficacité et le rendement de l'entreprise, car elle permet d'obtenir les avantages suivants : (Y. Alouane, 1997, p136)

- relever le moral des employés, lorsque leurs efforts sont appréciés par les responsables, l'atmosphère de bonnes relations règne entre eux et la direction.
- les résultats de l'évaluation qui devront prendre une série de décisions qui auront une incidence sur la carrière des employés, les incitent à faire de leurs mieux dans leurs travaux.
- Fournir des informations aux employés concernant le degré d'efficacité dans l'exécution des travaux.
- Identifier les employés admissibles pour la mise à niveau.
- Identifier les faiblesses dans la performance de l'employé, en aidant à identifier les besoins en formation.
- Fournir des indicateurs de gestion permettant de prédire les employés requis à tout moment.
- Représente un outil de communication entre les employés d'une part et entre leurs responsables d'autre part.

- Déterminer les capacités appropriées à l'employé afin de déterminer la possibilité d'être transféré à un autre poste.

2.2 Les caractéristiques de l'évaluation des performances RH:

Pour mesurer et évaluer la performance du personnel (Cadin et al. 1997) soulignent que sa mise en pratique doit se caractériser par les points suivants :

1. Le processus doit être continu tout au long de la carrière de l'employé et non sur une période ;
2. Le processus d'évaluation nécessite la présence d'une personne qui observe et surveille le rendement sur une base solide pour qu'il soit objectif et intact;
3. L'évaluation nécessite la présence de critères pour juger la performance de l'employé;
4. Évaluer ne signifie pas que juger l'employé à la fin d'une certaine période, mais aussi est un moyen d'identifier les faiblesses au travail pour les améliorer et les forces pour en encourager;
5. Evaluer la performance sur la base de l'avis personnel de l'évaluateur, donc il y a une forte probabilité de partialité et de favoritisme;
6. Les résultats de l'évaluation aident à prendre des décisions probantes concernant l'employé, comme la promotion, les augmentations de salaire et des primes;
7. Tous les employés à différents niveaux administratifs sont soumis au processus d'évaluation de performance, et cela vise à se sentir tous l'intégrité et la droiture de la procédure ;
8. Il existe de nombreuses appellations pour l'évaluation de performance RH : mesure, appréciation, évaluation...etc. (Marbot et al. 2007), cette dernière appellation est la plus utilisée dans les entreprises modernes actuellement, elle comprend trois éléments:
 - Une mesure de performance en le comparant à certains critères. (Objectifs planifiés)
 - Juger le résultat de la performance (faible ou forte). (Degré de réalisation des objectifs planifiés)
 - Corriger les écarts de performance (le feedback).

2.3 Les critères d'évaluation des performances RH :

Dans les années 1950, Peter Drucker qui a initié la Direction Par objectifs (DPO), fait son entrée en scène recentrant les rapports hiérarchiques non sur les connaissances, les attitudes et autres qualités personnelles, mais sur les objectifs et les résultats à atteindre.

Les critères qui sont considérés pour évaluer la performance RH sont multiples et sans limite, (D. Autissier, B. Simonin, 2009) :

- La connaissance à l'action.
- La coopération et le leadership.
- La capacité à chercher des solutions.
- La communication.
- La capacité à organiser.
- L'attitude envers le travail.
- La capacité de s'impliquer dans la prise de décision.
- La créativité.

Les trois catégories de base de critères d'évaluation de performance RH concerne en premier le résultat à atteindre, la seconde concerne les traits de personnalité, la dernière catégorie concerne le comportement de l'employé : (Cadin et al, 1997)

La catégorie n°1 : le Résultat à atteindre

- . La qualité de travail et prestation de service (objectif qualitatif).
- . Maitrise de coût de la production, quantité produite par jour (objectif quantitatif).

La catégorie n°2 : les Traits de personnalités

- . L'assiduité au travail et la ponctualité
- .La communication
- . Le leadership des subordonnés
- . Les plaintes poignée de clients.
- . La confiance en soi
- . Le sens de l'organisation
- . Proactive (prendre l'initiative).
- . La loyauté

La catégorie n°3 : Le Comportement

- . Le sens de responsabilité
- . L'analyse et synthèse

- . La stabilité émotionnelle
- . La ténacité
- . La motivation.
- . Les tendances.
- . L'innovation (apporter de nouvelles idées).
- . La gestion des réunions.

(Cadin et al. 1997) soulignent que les critères d'évaluation des performances RH évoluent et déclarent qu'auparavant les entreprises prenaient que les résultats comme critères pour évaluer son personnel, maintenant elles se reposent sur des qualités personnelles et professionnelles changeantes.

2.4 Etapes, Méthodes et Types d'évaluation des performances RH

L'emploi de l'évaluation de la performance RH passe par des étapes qui se suivent, les méthodes et les types d'évaluation diffèrent d'une entreprise à une autre. Dans ce qui suit nous allons étaler les étapes essentielles d'une évaluation selon P. Lorino. Ensuite nous proposons quelques méthodes et types de l'évaluation.

2.4.1 Etapes d'évaluation

Philippe LORINO (2001) décompose le procédé d'évaluation de la performance RH en étapes suivantes :

Tout d'abord, déterminer les critères appropriés et adéquates pour une performance optimale, il existe des caractéristiques dont devrait disposer chaque critère, à savoir l'honnêteté s'est à dire le critère doit exprimer les choses qu'exige la performance. La persistance le critère doit être stable et compatible. L'admission où le critère doit être acceptable pour qu'il soit équitable et juste. Et enfin la facilité d'usage pour trouver un critère facile à utiliser et qu'il soit clair pour l'ensemble des employés.

Deuxièmement, informer le personnel des attentes d'évaluation de sa performance et clarifier les critères utilisés pour savoir ce qu'il doit faire et ce que l'on attend de lui. La meilleure façon d'y parvenir est de réunir les managers et ses subordonnés.

Troisièmement, Mesurer la performance RH :

Ce sont les étapes impliquées dans la collecte d'informations sur la performance, il y a quatre sources d'information utilisées pour la mesurer à savoir :

- a. l'observation directe de l'employé.

- b. les rapports statistiques et vitesse d'accomplir des missions
- c. les rapports oraux c'est-à-dire le degré de compréhension des tâches
- d. les rapports écrits. Et le suivi des objectifs planifiés

Quatrièmement, comparer la performance effective par rapport aux critères appliqués :

Cette étape est nécessaire pour connaître les écarts entre la performance normative et la performance effective.

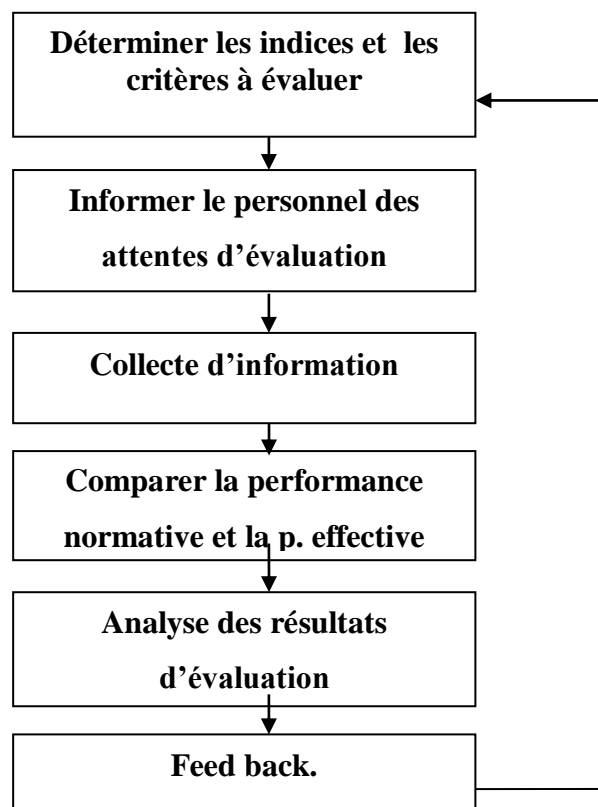
Cinquièmement, discuter les résultats d'évaluation avec l'ensemble du personnel :

Pour illustrer les points importants qui peuvent échapper à l'employé, en particulier les aspects négatifs dans la performance.

En sixième lieu, L'action corrective (le feed back)

Une tentative de redresser la performance afin de chercher les causes des déviations et de déterminer la principale raison de cela.

Figure (5) : Les étapes de l'évaluation des performances RH



Source : Par nos soins à partir des données théoriques de Lorino 2001.

2.4.2 Méthodes d'évaluation des performances des employés :

Il existe de nombreuses façons d'évaluer la performance des employés, et aucune ne s'impose systématiquement dans tous les cas. Ce tableau décrit les principales méthodes, leurs caractères, avantage et inconvénient de chacune :

Tableau (2) : Les méthodes d'évaluation des employés.

Les méthodes	Caractéristiques	Avantage	Inconvénient
<p><i>Méthode par rangement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comparer les employés sur plusieurs dimensions. • Comparaisons effectuées selon une dimension globale reflétant l'efficacité générale de l'employé au sein de l'entreprise. • Rangement direct (simple) • Rangement alternatif • Comparaison par paires 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode rapide • Permet de détecter le meilleur employé d'un groupe • Permet de contrôler efficacement • Coût de revient: aucun • Formation de l'évaluateur : pas nécessaire. (M. Vallée, 1995) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun jugement de la part de l'évaluateur • Pas de communication entre l'évaluateur et l'évalué • Nombreuses influences, y compris les idées préconçues, les pressions extérieures et l'effet "halo". (M. Vallée, 1995)

<p>Méthode utilisant des standards (M. Vallée, 1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • chaque employé est évalué par rapport à un ou plusieurs standards écrit plutôt qu'oral par rapport aux autres employés • méthode analytique plutôt que globale (plusieurs facettes de la performance) • ensemble de critères accompagnés d'une échelle d'évaluation numérique (1 à 5 par exemple), alphabétique (A à D) ou sous forme verbale (faible à fort par exemple) • critères concernant la personnalité 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation rapide • facilite la quantification de l'évaluation et permet la comparaison des résultats. • Uniformité dans l'application des formules de l'appréciation. • Bonne entente entre l'évaluateur et l'évalué. • Nécessite une formation minimale de l'évaluateur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de termes pouvant entraîner des malentendus et des interprétations divergentes des critères. • Le coût de la méthode sera plus élevé si des échelles descriptives sont utilisées. • Il est difficile de trouver des objectifs réalistes et inspirants tout en tirant parti des succès déjà obtenus.
---	--	--	---

<p>Méthodes par objectifs MBO (M. Vallée, 1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En fonction des objectifs de travail qu'un individu peut réaliser. • Définition des objectifs de l'entreprise • Évaluer le degré d'atteinte aux objectifs. • Décrire les tâches et l'emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Critères plus spécifiques et quantifiables au poste • L'évaluation est moins subjective. • Plus de volonté pour l'évalué, plus d'initiative de s'auto progresser. • Le supérieur immédiat devient conseillé en plus d'être évaluateur. • Impose l'entreprise à fixer ses objectifs et les responsabilités, à résoudre les problèmes tout problème qui entrave l'efficacité du cadre. • Bonne communication évaluateur-évalué • Coût de la méthode: légèrement élevé 	<ul style="list-style-type: none"> • demande plus de maturité, de temps, et de droiture des employés. • exclure les aspects non mesurables de la tâche. • Elle ne permet pas seule de reconnaître et de valoriser le potentiel • Peut retourner négativement sur l'évalué et lui subir la pression puis avoir un effet étouffant sur la croissance du travail d'équipe si elle est mal utilisée. • Exigence de la formation des intervenants.
---	---	---	--

<p><i>Méthode indices/événements</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer avec le ratio « incident/événement » • Le rendement • L'absentéisme • volume des ventes • Degré de rejet des réalisations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faits observables à l'appui du jugement. • Coût de la méthode : Rien • Formation de l'évaluateur exigée. • Communication évaluateur- évalué 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir une supervision à distance est difficile à gérer. • Motivation à gérer les détails et créer de l'anxiété. • Exigence de préparer le relevé des événements pour l'évaluateur.
--	--	--	--

Source : M. Vallée, 1995.

2.4.3 Typologie d'évaluation des performances RH :

Nous distinguons plusieurs types d'évaluation, certains reposent sur les caractéristiques personnelles tandis que d'autres sont plutôt axés sur l'observation des comportements.

2.4.3.1 L'entretien individuel

Guillot Soulez (2008) propose ce type en disant qu'il s'agit d'un entretien face-à-face entre l'employé et son supérieur direct, dans le but « de faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir », il est très répandu des entreprises actuelles qui permet d'évaluer leur personnel. À ce moment, le responsable hiérarchique rend des jugements sur son subordonné, tout en permettant à ce dernier d'exprimer ses vues et ses désirs pour l'avancement de sa carrière.

L'auteur ajoute « l'entretien individuel est normalement suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation ».

2.4.3.2 L'entretien collectif

Duchesne et Haegel (2008) disent de ce type qu'« Il s'agit d'un entretien de groupe », l'entretien collectif sollicite le travail en équipe, lors des projets, pour que chaque employé donne de son mieux pour réaliser les buts fixés. C'est un type qui se développe peu à peu et connu dans pas mal d'entreprises.

Cette méthode selon ces auteurs est peu répandue mais se développe de plus en plus. Elle contribue à apporter une prise de conscience collective au fonctionnement et à l'efficacité d'une équipe, et elle permet de réduire les effets négatifs d'inclinaison et de sympathie personnelle lors de l'évaluation.

2.4.3.3 L'évaluation 360° :

Ce type d'évaluation est appliqué pour les cadres, c'est un concept qui nous permet d'évaluer les compétences et surtout les performances d'un collaborateur, et ce dans toutes les dimensions de son intervention dans l'entreprise (C. Lévy-Leboyer, 2007).

Selon le même auteur, le 360° est un questionnaire dont l'utilisation est faite de manière à permettre à un employé d'obtenir :

- . une auto-description de ses compétences ;
- . une description des compétences faite par d'autres qui le connaissent ;
- . une présentation des informations permettant de comparer ces descriptions avec son auto-description. (C. Lévy-Leboyer, 2007, p 3).

2.4.3.3.1 Le déroulement de l'évaluation 360° :

Un questionnaire composé d'une cinquantaine de questions très variés qui tourne autour de la personnalité du candidat, ses qualités, ses défauts, l'expérience du candidat, les critères quantitatifs... Dans un premier temps le candidat doit répondre par lui-même d'abord au questionnaire par la suite les mêmes questions devraient être soumise aux différents intervenants en interne comme en externe. Ils doivent répondre dans un délai bien précis, et puis dans un troisième temps de faire le bilan des résultats et le dépouillement (C. Lévy-Leboyer, 2007).

C'est une évaluation très spéciale car l'employé sera évalué non seulement par son chef mais aussi par l'ensemble des collaborateurs internes (les managers hiérarchiques, les collègues ...) et intervenants externes (clients, fournisseurs...) avec qui a des transactions, des communications et relations.

2.4.3.3.2 Avantage et limite de l'évaluation 360°

L'évaluation 360° a une influence sur le développement de l'employé, l'équipe de travail et l'entreprise.

Parmi les avantages de ce type d'évaluation est de dresser un ensemble de résultats très microscopique des compétences, des aptitudes et des performances du collaborateur en question, ce type d'évaluation lui permet de se projeter dans l'avenir, de l'aider à s'évoluer professionnellement et d'informer l'entourage professionnel sur l'employé concerné (C. Lévy-Leboyer, 2007).

L'évaluation 360° est utile dans la mesure où l'employé est évalué par lui-même d'abord, cela lui permet de participer à cette évaluation et de s'autoévalué en premier lieu. C'est la première chose de ce type d'évaluation, de mieux connaître ses forces et ses faiblesses ainsi que son potentiel et le degré de ses performances, ce qui va l'aider à mieux se projeter dans sa carrière. Ensuite il sera évalué par ses collègues et les parties prenantes, pour mesurer l'efficacité en interne et en externe.

L'évaluation 360° peut présenter certaines limites, la première est d'ordre logistique le fait que le collaborateur sera évalué par des gens qui ne font pas partie de l'entreprise, qui se trouve à des distances de l'entreprise et les fournisseurs ne sont pas toujours disponibles, on ne reçoit pas les questionnaires dans les délais, ça peut retarder le processus et limiter son optimisation (C. Lévy-Leboyer, 2007).

La deuxième limite ce n'est pas facile de répondre d'une façon objective par les collaborateurs internes car la personne évalué se trouve parmi eux, cela peut limiter son exploitabilité et son impact dans l'entreprise.

2.4.3.4 L'Assessment center ou centre d'évaluation

Ce type d'évaluation est une mise en situation professionnelle des employés fraîchement recrutés, il est utilisé pour les entretiens d'embauche en face à face ou en groupe, mais l'évaluation se fait toujours individuellement, il a l'avantage d'afficher des situations semblables à celles du travail réel.

Beaujouan (2006) définit un centre d'évaluation (Assessment center, en anglais) comme un ensemble d'outils destiné à évaluer le comportement et les potentiels des candidats. Sa mise en marche, à l'encontre de ce qui permet de comprendre l'expression, il ne s'agit pas d'un établissement permanent à un endroit précis, mais plutôt d'une série de procédures d'évaluation mises en pratique de façon plus ou moins régulière. (Beaujouan 2006, p 286)

Au sein de l'entreprise. En règle générale, un centre d'évaluation est constitué de 8 à 12 participants, de 4 à 6 évaluateurs (les observateurs) ainsi que d'un ou deux organisateurs tenant le rôle d'experts et qui sont aussi les animateurs du centre d'évaluation. Ces derniers sont souvent des psychologues externes à l'entreprise ou des professionnels de la GRH des ressources humaines ayant une pratique éprouvée de la méthode (Beaujouan, 2006). Ce type d'évaluation se caractérise par :

- . un référentiel de compétences validé en fonction du contexte et du but recherché ;
- . une méthode d'exploration rigoureuse (mises en situation, tests, entretiens, jeux de rôle) ;
- . un dispositif d'évaluation par niveau pour chaque compétence;
- . une restitution précise aux personnes évaluées et à l'entreprise ;

2.4.3.5 Autres types d'évaluation de performance RH

Selon (B. Martory et D. Crozet, 2005) il existe d'autres types plus ou moins utilisés dans les entreprises à savoir :

.L'évaluation par les subordonnés permet d'obtenir la perception qu'ils ont de leur supérieur et de sa façon de les superviser.

.L'autoévaluation utile lorsque l'employé est évalué en termes d'objectifs, elle permet à l'employé de s'engager davantage à les atteindre.

.Essessment clientèle sert à connaître si les clients sont satisfaits des produits et/ou services fournis par l'employé.

. La méthode de la distribution forcée selon Saba(2008) c'est une méthode qui permet d'évaluer le rendement de l'employé, un classement effectué par son supérieur hiérarchique.

2.5 Enjeux et Objectifs de l'évaluation des performances RH :

L'évaluation de la performance des employés est un enjeu pour toute entreprise, il s'agit de décrire ce que l'entreprise peut gagner ou perdre en procédant à l'évaluation de son personnel. Celle-ci n'impliquant pas seulement l'entreprise, il s'agira de montrer également les enjeux envisageables pour les opérationnels à savoir les salariés et les managers.

L'objectif de cette évaluation améliore la performance humaine puis celle de l'entreprise.

2.4.1 Les principaux enjeux de l'évaluation des performances RH

Certains auteurs évoquent les enjeux liés à l'évaluation des performances RH, nous pouvons les regrouper selon chaque intervenant lors de l'évaluation, il s'agit des enjeux pour l'entreprise, les évalués et enfin pour les managers.

2.5.1.1 Les enjeux pour l'entreprise

Il s'agit d'un enjeu **stratégique** avant tout, il n'est pas facile de déterminer des positions stratégiques en matière de ressources humaines sans connaître la situation contemporaine de l'entreprise et les forces et faiblesses de ses employés. Il est question aussi de créer ou de valider des plans d'évolution collectifs ou individuels car il n'y a pas de stratégie individuelle sans bilan ou évaluation préalable. (Cohen, 2006)

L'évaluation apporte une aide à la direction des ressources humaines dans le sens qu'elle lui permet de disposer d'informations importantes relatives à chaque employé (les évolutions des emplois, des postes, des formations...).

Toutes ses informations permettent de pouvoir orienter de manière efficace les décisions stratégiques en matière de ressources humaines.

Il peut s'agir d'un **enjeu économique**, l'évaluation RH est axée sur le développement des compétences, la qualité du travail et la productivité et aide aussi au suivi des objectifs à atteindre.

Le dispositif d'évaluation peut aussi avoir un **enjeu technique** qui permet de construire un système de formation sur mesure basé sur les acquis des employés, de traduire les besoins de l'entreprise et de prendre des décisions sur la gestion des carrières, la promotion, la rémunération, la mobilité et recrutement...etc. (Cohen, 2006)

2.5.1.2 Les enjeux pour les employés (les évalués)

L'évaluation a avant tout un **enjeu psychologique** pour les salariés .Dans ce cadre, elle concerne des éléments très personnels tels que : l'image de l'employé, son estime de soi et son identité

professionnelle, car si l'employé est justement estimé par son supérieur il peut se corriger soi-même.

La conclusion de l'évaluation des employés doit apporter des contributions objectives ce qui permettra aux employés de recevoir la reconnaissance qui leur est due.

Elle a aussi un **enjeu pédagogique** en ce sens qu'elle permet aux employés de savoir du regard externe sur leurs performances et compétences c'est-à-dire ce que les autres pensent de leur performances, ce qui les rendent conscient de leur évolution et de leur développement professionnel ; comprendre les objectifs et les transformations de l'entreprise, s'investir et agir sur des points particuliers, se former et préparer une évolution. Donc l'évaluation accompagne l'employé dans son développement personnel et professionnel.

Les employés peuvent néanmoins s'inquiéter du déroulement et des suites données à l'évaluation. Ces craintes s'estompent rapidement dès lors que les managers conduisent avec professionnalisme les évaluations en utilisant des techniques appropriées et que la direction de ressources humaines exploite le contenu des évaluations. (Roger Nifle, 2001)

2.5.1.3 Les enjeux pour les managers (les évaluateurs) :

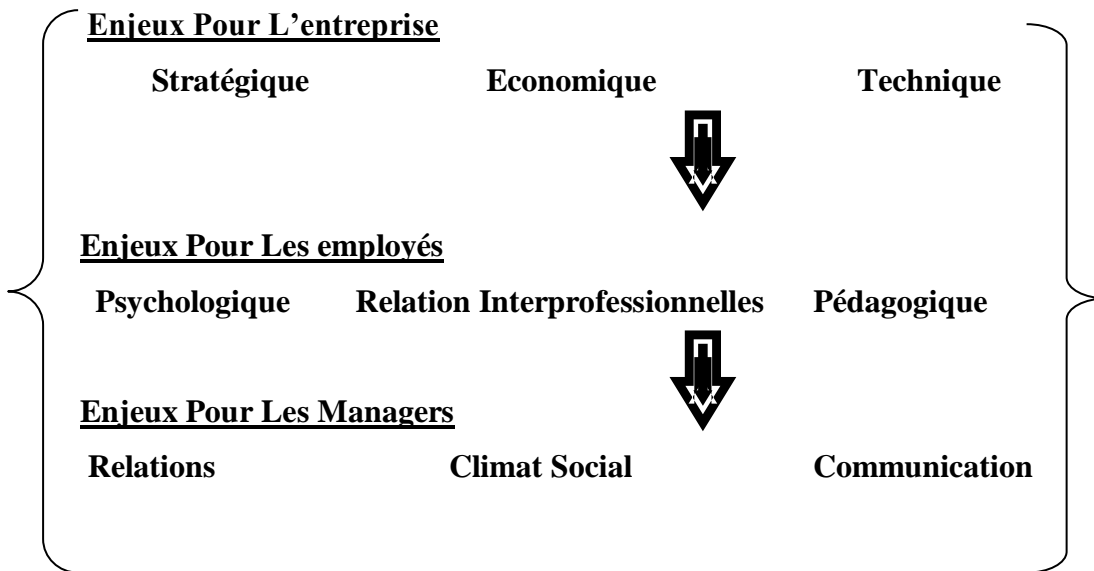
L'évaluation favorise la communication entre les gestionnaires (managers) et les employés. Les enjeux pour le manager sont multiples (Cohen, 2006) :

- créer un climat social pour favoriser l'engagement de ses collaborateurs et donner le meilleur d'eux même.
- Utiliser un système d'objectifs pour guider l'activité de son unité et des membres de son équipe.
- Mettre en place les circonstances de la motivation des employés.
- inverser le rôle et le mode d'exécution des missions.
- Inspecter la réalisation des objectifs fixés (degré d'accomplissement et méthode pour y parvenir).
- Connaitre les difficultés relationnelles que rencontre le personnel.
- Fixer les règles de conduite.
- Estimer les capacités et les résultats des collègues de manière objective.
- Déterminer les objectifs d'évolution professionnelle du collaborateur afin de lui permettre d'acquérir de nouvelles compétences ou de s'adapter à l'évolution de son poste.
- Donner à chacun la reconnaissance de sa contribution.
- Opter pour le management participatif et favoriser la relation de confiance et d'échange.

L'auteur Cohen (2006) ajoute que le manager peut individualiser les objectifs et les programmes de ses collaborateurs, les modifier et les suivre régulièrement. Il formule des propositions (paie, avancement, mobilité et formation) sur le plan GRH au regard de la politique RH et de l'entretien.

En sus l'évaluateur doit s'attacher à comprendre la cause de réussite de certains employés et satisfaire leurs attentes afin de les motiver à donner plus pour l'entreprise.

Figure (6) : Les enjeux de l'évaluation de la performance RH



Source : BESSIRE D, Définir la performance, Comptabilité Contrôle Audit, Septembre, 1999, p132.

2.5.2 Les objectifs de l'évaluation de la performance RH

L'objectif de l'évaluation des employés tant pour l'entreprise que pour l'employé est de permettre à ce dernier d'avoir un feedback sur ce qu'il a fait. Elle est utile pour savoir le motiver et le guider dans son parcours professionnel et personnel afin d'améliorer ces compétences. Comme elle permet à l'entreprise de prendre des décisions dans le domaine de sa gestion des ressources humaines (avancement, promotions, mobilité, ...).

Pour Y. Alouane (1997) l'évaluation « permet en effet d'une part d'enrichir les informations dont dispose le service du personnel et de contrôler l'efficacité des actions entreprises et d'autre part de veiller à ce que le personnel soit conscient de ses actions et lui fournir les conseils professionnels appropriés en conséquence».

Toute évaluation RH est bénéfique pour l'entreprise puisqu'elle lui permet de mieux gérer ses ressources humaines et d'avoir des données crédibles et opérationnelles.

L'objectif d'évaluation est de vérifier, par rapport à un programme d'apprentissage ou un niveau de formation donné, ce qui a été acquis par un employé (P. Gilbert et J. Aubert, 2003).

Nous pouvons citer ces objectifs comme suis :

2.5.2.1 Les objectifs organisationnels

Pour mieux atteindre ses objectifs, l'entreprise doit utiliser l'évaluation des performances pour attribuer des objectifs spécifiques à chaque employé, en s'assurant que ces objectifs sont alignés sur les objectifs de l'entreprise. (Campoy, 2008)

Autrement dit, Si l'évaluation permet à l'entreprise de respecter ses engagements et d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés en émettant des directives précises à son personnel, elle sera un succès. Campoy et al (2008) déclarent que « la procédure d'évaluation permet d'abord d'aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise ».

Par conséquent, lorsqu'il s'agit d'évaluer la performance RH, c'est dans l'intérêt de l'entreprise, car des employés compétents et performants sont synonymes d'une entreprise rentable et compétitive.

Campoy et al (2008) relate aussi que « l'évaluation permet ainsi de donner à la juxtaposition des efforts de chacun (salariés et hiérarchie) une orientation commune en cohérence avec la stratégie de l'entreprise décidée par la direction. Par conséquent, les critères misent en avant par l'évaluation reflètent les réalités stratégiques de l'entreprise, permettant de les communiquer rapidement à tous les employés, ce qui permet de les diffuser rapidement auprès de l'ensemble des salariés ». Un ajustement de certains critères d'évaluation par les responsables RH est nécessaire lorsque la stratégie de l'entreprise change, et ce pour que cette évaluation soit acceptée et soutenue par la direction.

Les responsables RH sont concernés par cette démarche, car les résultats de l'évaluation serviront de base à la mise en place des politiques GRH tel que la formation, la mobilité, les promotions et la décision de mettre fin à un contrat de travail... Campoy et al (2008), l'évaluation peut être vue aussi comme un moment particulier qui permet de développer la communication entre l'encadrement et les collaborateurs. En résumé, l'objectif organisationnel de l'évaluation de la performance RH est de préciser les responsabilités et les missions des employés.

2.5.2.2 Les objectifs de l'évalué

En termes de reconnaissance des efforts fournis, l'évalué attend beaucoup de l'évaluation des performances RH, à la suite de ses efforts, il attend à ce qu'il soit récompensé, il lui permet de se renseigner sur l'idée que la hiérarchie se fait de lui. Campoy (2008)

Campoy (2008) discute ces objectifs en soutenant l'idée que l'évaluation permettra à l'évalué de « disposer d'un retour de la part de son supérieur, et plus généralement de l'entreprise », pour ce qu'il a apporté, ses performances ou sa compétence par rapport aux tâches qui lui sont confiées. Par la suite, la personne évaluée attend de l'évaluation « la reconnaissance formelle des efforts consentis pour les atteindre ».

Cette récompense peut être financière, des voyages, des cadeaux, comme elle peut être non financière, une attestation d'honneur, une reconnaissance verbale... A noter que la mise en place d'une procédure formelle d'évaluation permet de rassurer les employés vu que cette évaluation est accompagnée de la « définition précise des objectifs assignés » ainsi que des « moyens mis à sa disposition pour y arriver » Campoy (2008).

Campoy et al (2008) ont évoqué un autre point aussi important indiquant que grâce à l'évaluation, l'employé peut obtenir des informations de son évaluateur sur « les perspectives d'évolution interne qui s'offrent à lui » et il peut également « exprimer ses propres désirs en termes d'évolution de poste et de carrière, ainsi que ses besoins en formation ».

Tous les points soulevés par (Campoy, 2008), nous remarquons que les ressources humaines de l'entreprise semblent avoir tout à gagner à mettre en place un dispositif formalisé d'évaluation de leurs performances. Car, contrairement à un programme d'évaluation non officielle, la formalisation établit un ensemble de règles, des mesures à suivre pour en évitant toute situation arbitraire et rendre l'évaluation plus objective. Sans la formalisation de ce dispositif, les critères et procédures d'évaluation sont méconnues.

2.5.2.3 Les objectifs managériaux

Lorsqu'il s'agit d'évaluer les performances RH, le management a un triple objectif à suivre (Campoy, 2008).

Le premier objectif, ça permet « d'assurer sa fonction d'encadrement et de légitimer son pouvoir hiérarchique », car la relation manager/collaborateur est de moins en moins respectée au sens strict

du terme, ce qui rend difficile les rapports d'activités entre eux quotidiennement, d'où l'intérêt d'apaiser la situation de cet « espace-temps durant lequel cette relation est imposée ».

Le second objectif, l'évaluation est un moment avantageé durant lequel le manager pourra recueillir des informations indispensables pour repérer d'éventuels dysfonctionnements », soit par rapport à la répartition des différents moyens de l'entreprise (la bonne personne au bon endroit) et financiers (gérer le budget), soit à la gestion des conflits à cause de la détérioration du climat social. (Campoy, 2008).

Cet objectif est très important vu que ces moments de communication et de mise au point entre l'évaluateur et l'évalué ne se présentent pas régulièrement (une ou deux fois par an), donc c'est une opportunité d'échanger les avis et d'exprimer ce qui bloque les missions et les tâches de l'entreprise.

Le dernier objectif, l'évaluateur après qu'il s'est renseigné sur des différents problèmes de ses collaborateurs et de son équipe tel que le dysfonctionnement, réclamations, manquements... grâce à l'évaluation, il peut chercher des solutions nécessaires pour y remédier et améliorer le potentiel de cette équipe « mieux gérer son équipe pour la période à venir : amélioration de l'efficience grâce à une allocation plus efficace des ressources et de l'efficacité par une définition appropriée et actualisée des objectif tracés».

Les résultats de l'évaluation peut être utilisé par le manager dans quelques situations afin d'atteindre les objectifs, car sur la base de ces constatations, lui également peut être évalué par son supérieur.

SECTION 3 : Les théories relatives à l'évaluation des performances RH

Le concept d'évaluation des performances RH en sciences de gestion a fait couler beaucoup d'encre, l'examen de l'ensemble des travaux académiques révèle une multitude de théories et courants sur le sujet, provoquant une concordance de pensée d'un côté (ceux qui sont d'accord pour évaluer le personnel) et une discordance (ceux qui trouvent que l'évaluation est une pratique inutile) d'autre côté.

Dans cette section nous allons aborder ces différents courants et théories, en premier lieu les théories normatives qui partent du postulat que l'évaluation est une exigence gestionnaire, ensuite les théories critiques qui considèrent que l'évaluation est une sorte de manipulation et représente des résultats subjectifs. En troisième et dernier lieu nous présentons les théories institutionnalistes qui analysent le concept d'évaluation au sens plus large (culturelle, conventionnelle et processuelle).

1. Les théories normatives :

Selon P. Gilbert et J. Yalenios (2017), ces théories se lient à l'axe instrumental pour guider le fonctionnel de l'évaluation, elles visent à constituer des modes d'emploi des faits observés, donc elles ont une activité d'encadrement et de contrôle de l'action. (Ashton, 2014)

Elles sont divisées en deux grands corps ; **un premier type** de théories, qui relève de la psychologie différentielle, considère l'évaluation comme une science positive, un ensemble de connaissances appliquées à une réalité objective.

Cette théorie fonde sur de données pertinentes, mais dans les entreprises, cette détermination est diminuée par le modèle de performance auquel l'évaluation doit réagir aux perspectives et jugements de valeur qu'elle recouvre. **Un second type de théories** se focalise sur la valeur d'importance et détermine l'évaluation comme une exigence gestionnaire.

Ces deux courants ont d'abord tendu à se joindre avec l'essor de la psychotechnique c'est-à-dire appliquer la psychologie dans les problèmes pratiques de l'industrie (prévention des accidents, apprentissage des ouvriers...) qui a provoqué un pont entre la théorie et la pratique dans une vision de la performance industrielle marquée par l'OST. Ils ont ensuite divergé à cause du second courant prenant ses distances pour mettre en avant l'utilité gestionnaire des dispositifs d'évaluation mis en œuvre.

1.1 L'évaluation vue comme science positive

Une approche que les tenants estiment neutre et impartiale (Maurice Reuchlin, 1997), elle se résume sur les points suivants :

1.1.1 La théorie des tests et l'idéal psychotechnique

Pour Michel Huteau et Jacques Lautrey (2006), les tests d'intelligence constituent l'approche privilégiée afin de prédire les performances individuelles, pour (Ashton, 2014) mesurer les traits de personnalité pour expliquer le comportement des individus. (Sternberg et al 1995) mesurer l'intelligence pratique et la transformer en action pour améliorer la performance.

1.1.2 L'évaluation des compétences comme révélateur de performance (critique)

P. Gilbert et J. Yalenios (2017) insiste sur le fait que ni les diplômes ni les aptitudes démontrées par les tests ne permettent de pressentir une performance, cette introduction est redevable à (David McClelland 1973) inspiré par (méthode incidents / critiques) qui déterminent la réussite professionnelle.

Pour Spencer (1993) la meilleure approche serait d'étudier la manière dont les individus accomplissent leur activité. Une évaluation est biaisée lorsqu'elle est dépendante de connaissances culturelles particulières.

Thornton et Bryham (1982) soulèvent qu'un essessment center permet d'étudier les comportements à l'aide d'un ensemble d'outils visés à les évaluer. Selon (L. Leboyer ; 2011) le centre d'évaluation est une méthode lourde et coûteuse et peu utilisée en France. Les outils de mesure ne change pas l'authenticité de l'évaluation et l'accord entre les évaluateurs (Kline et Sulsky, 2009). Donc il n'y a pas de consensus sur le choix des outils de mesure.

1.2 L'évaluation vue comme nécessité gestionnaire

La recherche de la performance organisationnelle à laquelle l'évaluation participerait, le rapprochement des univers académiques et managériaux, l'évaluation est une nécessité gestionnaire. (K. Murphy J. Cleveland 1991) expliquent le lien entre la performance individuelle, la performance organisationnelle et la contribution des personnes au succès de l'entreprise.

L'évaluation de la performance adaptative définit comme une aptitude à modifier ses comportements pour s'adapter à une situation ou à un environnement qui pourrait résoudre les problèmes fréquentés (Charbonnier-Voirin et El Akremi, 2016).

La production des connaissances se fait de la collaboration des académiques, les praticiens et rejoindre le milieu universitaire dans les programmes de management. Cas de (DRUCKER 1954) avec General Motors (MBO)

1.2.1 L'évaluation comme contexte psychosocial d'échanges

Pour comprendre et améliorer la pratique de l'évaluation de performance RH en considérant la qualité Evalueur/ Evalué, l'entretien d'appréciation est un objet d'étude (Norman Maier ; 1958), il réalise trois types d'entretiens à savoir :

- . L'entretien visant à justifier l'évaluation énoncée par l'évaluateur (**tell and sell method**),
- . L'entretien dans lequel l'évaluateur présente son évaluation puis écoute l'avis et cherche le souci de l'évalué (**tell and listen method**)
- . L'entretien aidant à résoudre les situations délicates (**How to solve problem**).

Donc l'évaluation est un processus social et une situation de communication dans laquelle la relation d'échange de messages entre le couple Evalueur / Evalué apparaît comme un enjeu important.

Levy et Williams (2004) a également intégré le contexte social qui est souvent caractérisé par la qualité de la relation unissant responsable hiérarchique et subordonné.

DusterHoff et al. (2014) évoquent les réactions individuelles à l'évaluation comme voie de recherche valorisée dans la gestion de l'organisation en influençant positivement les comportements individuels au travail.

1.2.2 L'évaluation comme pratique inscrite dans le management par objectifs

La performance organisationnelle apparaît dans la formulation et l'évaluation des objectifs liés aux buts organisationnels et à la contribution des individus aux finalités stratégiques pour stimuler la motivation au travail (Alfred Chandler, 1962 ; George Odiorne, 1965) MBO (**Method By Objective**).

Selon (Locke et Latham, 1990) il y a un lien entre objectifs organisationnels et le comportement individuel.

1.2.3 Les critiques de l'évaluation comme nécessité gestionnaire

Les écrits de (W. Edwards Deming, 1986 ; Gosselin et Murphy, 1994) mettent en cause l'efficacité des méthodes mise en œuvre comme le centrage sur l'individu au détriment des dimensions collectives et organisationnelles.

2. Les théories critiques

Nous avons évoqué trois courants pour expliquer la critique sociale de l'évaluation, les différences entre ces courants existent mais leurs convergences sont fortes

2.1 L'évaluation comme vecteur de domination et la critique idéologique

Pour Nizet. J et Pichault. F (2015), rechercher la performance c'est important, cependant elle n'est pas la seule visée de l'entreprise. Pour (V. Boussard, 2008) l'évaluation une perçue comme domination et obligatoire pour les employés, une soumise à des mécanismes de jugement ambigus.

Lemière (2006) dénonce la discrimination dans le processus d'évaluation surtout celles attachées à la rétribution. (Djaouida séhili, 2002) quand à elle juge que ces processus sont fardés de subjectivité et n'arrivent pas à chasser les préjugés liés aux employés.

2.2 Evaluation et savoir pouvoir : l'évaluation comme contrôle social

Foucault (1975) dénonce le traitement que les employés subit dans le lieu du travail, il dit que c'est une manœuvre de force sur les employés, action visant à les obliger à respecter des règles et les soumettre à une morale discipline. Pour lui, la volonté de travailler est liée directement à l'exercice de la force et du pouvoir.

Quant à Barbara Townley (1999), elle trouve que l'activité managériale est assimilable à des pratiques de contrôle, elle s'intéresse aux techniques d'évaluation comme objet de surveillance. Pour (Ola Bergström et al, 2009) l'évaluation ne peut pas être représentés uniquement comme une méthode d'amélioration des performances RH et des entreprises, plutôt les employés sont perpétuellement stressés et se sentent surveillés et contrôlés comme une sorte de gouvernance.

2.3 La pratique d'évaluation telle une manipulation de la subjectivité et de la critique

Les auteurs Chiapello et P. Gilbert (2012), dénoncent l'idée de manipulation du management, ils s'élèvent aussi contre l'évaluation de la subjectivité, les gênes et la complexité qui naissent chez les employés.

Selon Pagès et al. (1979), le dispositif d'évaluation est une technique de l'entreprise par laquelle elle exerce son emprise sur les individus. (Gilles Amado et Eugène Enriquez, 2009) dénoncent aussi les dérives et les malgéances de l'évaluation.

Pour Bénédicte Vidaillet (2013), l'évaluation est une forme pour encadrer et diriger les comportements, elle soutient que nous ne faisons pas que subir l'évaluation, mais que nous y adhérons. D'autres auteurs critiquent les techniques d'évaluation et la rationalité instrumentale qui les inspire c'est la critique du technicisme.

Isabelle Gernet et Christophe Dejourn (2009) soulignent que la question de l'évaluation suscite autant de débats à cause des procédures d'évaluation et de leurs effets sur les individus.

L'évaluation individualisée conduit à la concurrence généralisée, à chacun pour soi, à la déloyauté et à la disparition des solidarités.

2.4 Limites des théories critiques

La critique des pratiques d'évaluation ne refuse pas l'évaluation en elle-même, mais la gestion, (Yves Clot et Pascal Simonet, 2015) traitant le rapport entre marges de manœuvre et pouvoir d'agir, prétendent que pour évaluer les employés, il faut former le personnel et regarder leur efficacité réelle dans la définition de leurs objectifs.

Pour Valérie Boussard (2001), elle trouve que les indicateurs de performances les plus utilisés par les gestionnaires ne sont pas certainement adéquats.

3. les théories institutionnalistes :

Trois grandes approches sont présentées dans ces théories qui analysent l'évaluation au sens large sans viser des conclusions sur les théories précédentes. P. Gilbert et J. Yalenios (2017)

3.1 L'approche culturelle

La prise en compte de la dimension culturelle déconstruit la pratique de l'évaluation de la performance des RH, dans cette approche, les chercheurs interrogent la pratique d'évaluation en la confrontant à des questions anthropologiques, telles que le rapport à autrui et au groupe en société (Laurent, 1986), les différences de valeurs sociétales permettent de comprendre les limites de l'évaluation de la performance (Seddon, 1987).

Peretz et Yitzhak Fried (2012) après une étude auprès de 21 pays pour savoir l'adéquation entre les pratiques de l'évaluation de la performance et les valeurs sociétales, la pratique de type 360° apparaît dans des organisations où règnent une faible distance hiérarchique, et les valeurs nationales influant sur le choix des caractéristiques des systèmes d'évaluation.

(Yongsun Paik et al, 2000) cherchent à émerger les éléments culturels aux pratiques de gestion, il montre que l'intérêt des managers pour l'évaluation s'explique par la référence religieuse de certains pays. (Bacouel Jentjens et Brandl, 2015) développent une perspective à la fois culturelle et éducative pour analyser l'évaluation des salariés. Quand à Aycan il faut établir un lien entre les différents niveaux sociétal, individuel et organisationnel en développant les valeurs culturelles de l'organisation.

3.2 L'approche conventionnaliste

Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991) proposent un cadre conventionnaliste expliquant que les pratiques d'évaluation ne constituent qu'un objet d'étude parmi d'autres, la même chose pour Eymard Duvernay, 2008.

Aymar Duvernay (2012, p79) revenant sur l'appréciation du travail, invoquant les principes de mesure et d'équité dans l'application de l'évaluation. Quant à Arjan Kozica et Julia Brandl (2015) trouvent que l'évaluation et la mobilisation des conventions par les acteurs sont source de tension sur les individus.

3.3 L'approche processuelle

L'évaluation selon cette approche participe à la structure formelle de l'organisation (Meyer et Rowan, 1977), Florence Maier et Julia Brandl (2008) proposent un modèle conceptuel de développement des pratiques évaluatives et un travail institutionnel exigé par l'évidence normative de l'évaluation (Lawrence et Al, 2011).

Pour ce qui est du processus de structuration, selon P. Gilbert et J. Yalenios (2017, p 83) notent que Giddens (1984) éclaire les actions des individus en les reliant aux caractéristiques de la structure du système social. Ainsi à (Jocelyne Yalenios et al, 2011) qui mobilise cette approche par une étude de processus de structuration de l'évaluation individuelle et effets d'interactions réciproques entre les différents niveaux de contexte (niveau individuel et niveau de l'organisation).

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons pu démontrer et développer, avec l'aide de certains auteurs, les principaux concepts de base et généralités pour mieux comprendre l'évaluation des performances ressources humaines.

La première section nous a permis d'expliquer la performance globale de l'entreprise, ses différents types ainsi que les outils qui peuvent aider les entreprises à la mesurer.

La deuxième section est dédiée à la performance des ressources humaines, définitions et fonctionnement, son évaluation qui est un préalable incontournable dans l'entreprise qui veut réussir et avoir un positionnement concurrentiel.

Nous avons démontré aussi comment et sur quels critères évaluant-on ses employés qui diffèrent d'une entreprise à une autre, les méthodes adoptées pour évaluer cette performance, leur avantages et leur inconvénients, et en fin nous avons démontré l'importance et la place de l'évaluation de la performance RH, les enjeux et aussi les objectifs que l'entreprise vise à atteindre à travers cette évaluation.

Dans la troisième et dernière section nous avons présenté les diverses théories et courants relatifs à l'évaluation de la performance RH.

Chapitre II

L'évaluation des performances RH au service des pratiques de GRH

Introduction

Plusieurs écrits (Sekiou, 2007, S. A. Benraouane 2010, J. M Peretti 2006) ont attesté du lien fort qui existe entre l'évaluation la performance RH comme pratique et les autres pratiques de la GRH. Malgré les obstacles que peut rencontrer cette pratique, l'appui qu'elle apporte à la GRH est d'une valeur inestimable.

Pour aborder l'attache existant entre l'évaluation de la performance ressources humaines, nous devons initialement relater quelques principes concernant la GRH, qui a évolué d'un rôle purement administratif à celui qui aide l'entreprise à réaliser ses objectifs stratégiques. Dans la première section, définitions, évolution historique, les différentes approches liées à la GRH ainsi que son champ d'activité.

La deuxième section se focalise sur le lien reliant la pratique l'évaluation des performances et les autres pratiques de la GRH à savoir le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des carrières et des compétences ainsi que l'audit RH. Enfin nous évoquons dans la troisième section les inconvénients découlant de la mauvaise mise en pratique de l'évaluation de la performance RH.

SECTION 1 : Généralités sur la gestion des ressources humaines

Dans chaque entreprise il existe un département ou un service responsable de la gestion des ressources humaines, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Cette pratique existe depuis longtemps et a une longue histoire. Les multiples changements et mutations digitales l'a fait subir de nombreuses évolutions depuis son apparition jusqu'à nos jours.

La gestion des ressources humaines est aujourd'hui largement perçue comme un levier de performance, et l'on s'attend à ce qu'elle se traduise par une amélioration de la performance globale de l'entreprise par la gestion du capital humain. Cette section s'attachera à bien cerner les éléments essentiels de la GRH et ce, en s'appuyant sur l'historique, son champ d'activité ainsi que sur ses outils et pratiques.

1. Définitions et historique

Nous présentons dans ce point, certains auteurs qui ont défini la GRH, son évolution depuis plusieurs décennies à nos jours, qui a permis aux entreprises de découvrir progressivement cette GRH.

1.1 Définitions

Plusieurs définitions de la GRH existent, parmi elles celle de Lakhdar. Sekiou et al. (2001) en affirmant que «La gestion des ressources humaines implique à la fois des mesures (procédures, politiques, etc.) et des pratiques (recrutement, gestion des carrières, etc.) intégrant la RH et visant une efficacité et une performance maximales individuelles et organisationnelles. La fonction RH devient une priorité afin de coordonner les ressources car les personnes sont considérées comme des ressources plutôt qu'une charge».

L. Cadin et al. (2007, p 48) l'ont défini comme étant « un domaine des sciences sociales qui vise à développer et mobiliser une variété de savoirs utiles aux employés et nécessaires pour appréhender les enjeux de la réglementation du travail dans les organisations».

Pour D. Autissier et B. Simonin (2009, p75), l'objectif de la gestion des ressources humaines est de permettre à l'entreprise d'avoir toujours les meilleurs candidats disponibles afin de contribuer à la création de la valeur pour l'entreprise, et de mobiliser et faire adhérer l'ensemble du personnel vers un objectif commun.

Selon S.L Dolan et al. (2008, p102), la définition de la gestion des ressources humaines est "un ensemble d'activités visant à gérer les compétences et les énergies des individus afin de

contribuer à l'accomplissement de la finalité, des objectifs, de la stratégie et de la vision de l'organisation».

L. Bélanger, A. Petit et J.L. Bergeron (1983, p 69) estiment que la gestion ressources humaines englobe "l'éventail complet des tâches et des responsabilités associées à l'organisation, à la gestion et au contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail».

Ils précisent aussi que la GRH « garantit toutes les activités liées à l'acquisition, de rétention (conservation) et de développement des ressources humaines, en vue de fournir un résultat de travail stable, efficace, productif et satisfaisant à l'organisation».

Pour Martory et Crozet (1998), la fonction RH donne à l'entreprise la capacité d'atteindre le niveau et la qualité de travail souhaités au moindre coût possible.

Pour sa part, H. Fayol (1922) a défini la fonction RH comme «Un conjointement de tâches avec une fonction spécifique à remplir par rapport à l'objectif général de l'entreprise, y compris lui permettre d'avoir accès aux ressources humaines dont elle a besoin quand elle en a besoin».

Nous retenons quant à nous à partir de ces définitions, que la GRH est beaucoup plus large et traduit les devoirs et les responsabilités associés à l'organisation, à la gestion et au contrôle des ressources humaines au profit de l'entreprise.

Au sens large, les entreprises doivent se doter de ressources humaines nécessaires pour arriver à réaliser ses objectifs à terme et à moindre coût, cette mission c'est la GRH qui veille à l'assurer par ses différentes activités.

1.2 Evolution historique de la GRH

Au fil de la lecture, de nombreux ouvrages nous renseignent sur les différents passages et évolution qu'a connus la GRH à travers plusieurs décennies jusqu'à présent. Le facteur humain a longtemps été considéré comme une marchandise, sous-estimé dans les entreprises, on le voyait comme une charge qu'il faut absolument réduire. Au fil du temps cette perception a progressé, et elle est désormais considérée comme une richesse et un potentiel qu'il faut protéger à tout prix.

D, G. Tremblay et D. Rolland (2019, p 95) ont divisé cette évolution en trois périodes, selon les différentes appellations, l'administration du personnel, la gestion du personnel jusqu'à la gestion des ressources humaines. Le quatrième point présente la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), une phase de maturité de la GRH.

1.2.1 Administration du personnel

La première ère correspond à l'administration du personnel (AP). Elle fait partie de l'histoire des organisations, mais aujourd'hui malheureusement certaines d'entre elles existent encore.

L'administration du personnel a évolué historiquement en parallèle avec l'expansion de la taille de l'entreprise. Au fur et à mesure qu'une entreprise grandit, la nécessité d'affecter quelqu'un dans un poste spécifique devient évidente ou bien établir un nouveau service pour gérer la comptabilité ou d'autres opérations commerciales.

Les employés étaient considérés, à cette époque, tel "ayant droit" à une rémunération avec une variété de privilèges sociaux tels que les pensions, les régimes de retraite et d'autres assurances au début des années 1920.

Ce style de gestion du personnel repose sur la conviction qu'un employé est un être motivé uniquement par son salaire. À cet égard, la méthode décisive de l'entreprise est de maintenir les coûts aussi bas que possible.

De ce point de vue, l'employé était vu comme un complément à la machine, tout comme la machine elle-même. Il est devenu remplaçable à tout moment sur le marché du travail : on parle alors de «La perfection en mobilité ». Le travail est alors organisé selon les principes du taylorisme, qui stipule que chaque opération doit être simplifiée à sa forme la plus élémentaire. Quant aux dépenses de formation, elles ont été réduites au minimum car ce n'était pas une technologie compliqué et l'employé n'était responsable que de la tâche spécifique à accomplir. Taylor (1971) a examiné la nature du lieu de travail au tournant du siècle, l'individu est vu comme une force volatile et imprévisible qui n'aime pas travailler. Ce point de vue est basé sur "la théorie X" du management, développée par McGregor en 1985, qui soutient que les gens sont naturellement peu coopératifs et que pour les motiver, ils doivent être contrôlés.

L'aptitude des organisations à structurer ainsi le travail repose sur un « contrat implicite », parfois appelé « compromis fordiste », une situation où l'exercice du pouvoir absolu d'ordonner le travail contre rémunération est accordé par le droit de propriété. En l'honneur d'Henry Ford, ce concept est connu sous le nom de fordisme, le constructeur automobile, une forme d'extension du taylorisme.

Aux yeux de l'employeur, l'administration du personnel et la gestion des stocks est quasiment identique. Ce qui considère la fonction "personnel" comme une action chiffrable. La responsabilité du gestionnaire est de superviser et d'assumer un grand nombre de facteurs

négatifs liés au travail. Il n'y a qu'une seule relation entre l'employé et l'employeur est celle de pouvoir. (Rolland, 2019)

Le désintérêt des employés pour les buts de l'entreprise a commencé à interférer avec les opérations commerciales, se manifestant par une faible motivation au travail et de l'absentéisme. Cette indifférence reflétait-elle celle des entreprises envers leurs personnels? Depuis, une deuxième période commence dans les années 1930, lorsque l'administration cède la place à la gestion du personnel, les manières de travailler ont constamment changé depuis cette révolution jusqu'à aujourd'hui.

1.2.2 Gestion du personnel

Du fait de la négligence de la relation de travail, les limites de l'administration du personnel se sont rapidement fait sentir, en particulier à l'époque de la guerre. Depuis, de nombreux événements adhèrent pour s'assurer que l'employé soit pris en compte par son patron. Ensuite le marché de l'emploi dans tous les pays industrialisés est proche du plein emploi.

Le bien-être à l'ensemble des employés se développe, une grande diversification des sources de leurs revenus surgie, abus de contrôle à l'intérieur de l'organisation devient moins efficace. Une baisse de la productivité, l'absentéisme, une rotation du personnel du fait de l'isolement des individus qui ne réalisent pas leurs tâches.

En conséquence, Il était essentiel pour les entreprises de trouver un moyen d'établir l'ordre et de satisfaire leur main-d'œuvre en s'inspirant notamment d'un nouveau courant de pensée fondé sur les relations humaines.

Une nouvelle ère de gestion est inaugurée par les expériences de l'installation Hawthorne de General Electric en s'insinuant des notions socio-psychologiques. L'entreprise est plus qu'un simple lieu de travail ; il s'est transformé en un milieu social. L'équipe de chercheurs de Hawthorne avait testé quelques hypothèses sur l'impact de l'éclairage du milieu de travail sur le rendement. Ils ont découvert que leurs rendements ne suivaient pas le cycle de dégradation de l'éclairage même en utilisant un éclairage très faible, la sortie continuait d'accroître. (Rolland, 2019)

Selon ces chercheurs, certaines variables propres à l'expérimentation expliquent le plus haut niveau de productivité des employés. L'augmentation de la productivité a été attribuée aux facteurs suivants, par ordre d'importance : type de surveillance; augmentation du salaire; création développée avec l'expérience; travail en groupes ; l'importance accordée par les dirigeants pour cette période. (Wren, 1987, p276)

La personne qui apprendra l'expérience de Hawthorne est Elton Mayo, le fondateur de l'école des relations humaines, guidée comme conviction que ce lieu pour travailler est devenu hostile, et que nous avons exagérément mis l'accent sur tous ce qui est technique de l'organisation et Nous avons oublié l'environnement social dans lequel les hommes ont continuellement changé.

Quant à Maslow (1987), pour lui, les besoins une fois satisfaits n'inspirent plus. Cela signifie qu'une fois les bonnes conditions de travail (rémunération, milieu favorable..) établies, ceux qui en sont satisfaits développent de nouvelles exigences. Les motivations à donner plus, selon lui toujours, sont classées, Il faut donc envisager de répondre à d'autres besoins afin de remotiver l'employé.

Mayo ajoute qu'il suffit d'écouter les déplores et d'être compréhensif aide à trouver des solutions liés au travail et aux employés. Car leurs soucis peuvent être liés à des problèmes extérieurs à leur lieu de travail. Intégrer les exigences individuelles aux exigences organisationnelles est le concept révolutionnaire de ce moment là. (Morgan, 1999)

Le travail était un peu moins ennoblissant avec le temps du fait de l'élargissement et de la diversification des tâches. En effet, dès 1776 Adam Smith avertit les managers que la séparation et la spécialisation des tâches pourraient avoir des effets défavorables pour les individus, et ce en dépit des bénéfices financières potentiels que ce type d'entreprise pourrait procurer (Wren, 1987, p 282).

Herzberg (1959) à cet égard, propose la notion « d'enrichissement des tâches » pour décrire une autre approche de la motivation et de l'implication. Il suggère de changer la hiérarchie des besoins de Maslow pour distinguer les besoins «physiologiques» des besoins «motivationnels». Herzberg a comme concept de récompenser le travail d'une manière qui le rend plus significatif pour les employés. En conséquence, ajouter de variété aux tâches apporte un plus grand sens des responsabilités aux tâches à accomplir et est souvent considéré comme un facteur de motivation.

Malgré les fonctions de contrôle des employés exercées par leurs responsables, les employés sont soumis à un encadrement moins arbitraire, bien que le manque d'autonomie des salariés soit toujours évident. Le débat sur l'autonomie sera porté alors par l'école sociotechnique.

L'approche sociotechnique est basée sur l'école de pensée des relations humaines selon laquelle le groupe est l'élément le plus décisif de toute entreprise. Si l'action des petits groupes informels a été découverte à travers les expériences de Hawthorne, l'approche sociotechnique recommande de structurer cette unité sociale au sein des opérations productives. L'entreprise n'est plus déterminée

par la technologie, mais devient plutôt plus flexible aux besoins humains. De ce fait, la division scientifique du travail et la bureaucratie ne sont plus des impassibilités absolues.

En fait, l'autonomie est un concept qui peut être interprété de diverses façons. En théorie, l'équipe est semi-autonome si la direction fixe les seuls objectifs de production, les effectifs de chaque équipe se chargent du reste. Selon Hermel (1988), Bartoli (1983) définit les groupes semi-autonomes comme suit «un effectif de 4 à 8 personnes, un territoire relativement autonome, un objectif de développement de la polyvalence et une rotation sur tous les postes ».

Selon Trist (1981, p 32), la majorité des gestionnaires trouvent que le changement de pouvoir dans l'organisation est très important. En fait, l'innovation sociale du groupe semi-autonome se manifeste dans un rôle fondamentalement différent pour les employés. Connue principalement aux USA comme le mouvement pour la qualité de vie au travail (quality of working life ou QWL) et plus exactement le mouvement «d'empowerment» pour les motiver, donc l'approche de l'école sociotechnique est toujours d'actualité.

1.2.3 Gestion des ressources humaines GRH

La division des tâches et la bureaucratie apparaissent comme une barrière infranchissable, malgré qu'elles soient humanisées avec la contribution de l'école des relations humaines, seule l'approche sociotechnique se démarque. La vision de l'humain dans l'organisation évolue lentement.

La théorie Y de McGregor (1960), devrait avoir plus de poids pour que les organisations atteignent leur plein potentiel. Cette théorie est l'opposé de la théorie X, présentant une vision contrainte et pessimiste de l'employé. Selon cet auteur, la théorie Y englobe les cinq principes suivants :

.Premièrement, de la même manière que jouer ou se détendre est naturel, l'effort mental et physique dans un lieu travail l'est aussi. Ainsi, en général, Il n'y a peut-être pas d'aversion naturelle pour le travail chez ces personnes, mais cela peut être une source d'épanouissement à certaines conditions ;

.Deuxièmement, pour encourager un comportement cohérent par rapport aux objectifs de l'organisation, l'autodiscipline est obtenue non par la menace mais par la loyauté envers les objectifs ;

.Troisièmement, Cette loyauté est basée sur les récompenses reçues à la suite d'un tel comportement ;

.Quatrièmement, selon les conditions, les personnes apprennent à prendre des responsabilités, l'apathie étant une conséquence de l'expérience ;

.Cinquièmement, Enfin, la capacité à être imaginatif et créatif est largement répartie dans la population. Les individus dans les organisations ont la capacité et le désir de contribuer davantage mais l'entreprise et les dispositifs décisionnels veillent à ce qu'un énorme potentiel soit sous-utilisé et de compromettre la disposition de l'entreprise à réaliser ses objectifs.

La théorie du Y individuel annonce une période nouvelle du management des hommes, les salariés étant désormais considérés comme une ressource à développer et qui doit être maintenu en plus des ressources cruciales comme le financement. Cette vision rejoint celle développée par le taylorisme ou la théorie X (Bernoux, 1985).

En conséquence, la GRH se préoccupe davantage d'impliquer ou de faire participer les employés, jugés indispensables au sein des entreprises modernes. Il y a deux raisons à cette préoccupation :

- la recherche d'une plus grande efficacité sur le lieu de travail
- l'importance croissante de la qualité comme facteur de compétitivité et des changements des marchés.

Cette approche participative par du postulat que Les employés peuvent apporter une contribution significative sans modifier fondamentalement l'organisation du travail. La participation de l'employé allant d'une délégation des responsabilités à des fonctions de conseil et encore à une plus grande autonomie dans le travail.

L'approche sociotechnique se focalise sur l'équipe de travail, qui gère l'exécution des tâches de manière quasi autonome, la gestion participative, quant à elle, a des conséquences plus larges comme résultat de partage des responsabilités de gestion. Le but ici serait de bénéficier de l'expertise des employés pour faire progresser les processus de production et de les faire participer à des tâches faites auparavant uniquement par les gestionnaires.

Le rôle de cette approche aussi est de responsabiliser les employés envers les buts de l'organisation du travail.

En effet, il est essentiel donc d'appréhender les diverses théories sur le management ressources humaines pour que les entreprises réalise l'importance des défis auxquels elles sont actuellement confrontées.

Finalement, nous pouvons constater, à travers les théories de l'organisation du travail montrées par Taylor, Herzberg, McGregor, et les autres, que les approches ont radicalement

changé depuis le début du 20^e siècle. D'une tâche administrative routinière, l'accent passe à une vision plus humaine, flexible et adaptable, mettant davantage l'accent sur le potentiel humain.

Tableau (3) : présentation de l'évolution de la GRH

	AP	GP	GRH
Vision de l'individu	Economique	Besoins hiérarchisés	Investissement
Productivité	Meilleur candidat au meilleur poste	Satisfaction des employés	Bien être, efficacité
Vision de la technologie	Il faut former l'employé	Il faut aider l'employé à s'adapter	Participatif
Organisation du travail	Divisions des tâches	Elargissement des tâches	Horizontale
Type de supervision	Contrôle autoritaire	Attitude empathique et consultation	Leader et coach
Vision de la société	Individualisme	Milieu social	Collective
Motivation	Extrinsèque	Intrinsèque	Aider l'employé à atteindre ses objectifs.
planification	Néant	A court terme, réactive	A long terme, stratégique
Système de contrôle		Contrôle externe	Autocontrôle
Relation avec les employés	Pas de confiance	Relation collective, confiance minimale	Individuelle, de confiance
Structure	Patron et travailleurs	S. hiérarchique, centralisée et rôles définis	S. organique, décentralisée et rôles flexibles
Rôles des managers	Contrôle	Spécialiste et professionnel des fonctions de gestion	Rôle intégré au sein du service
Evaluation du rendement	Maximiser la production	Minimisation des coûts	Maximisation de l'utilisation

La source : D. G. Tremblay et Rolland, GRH, (2019, p 69).

En somme, pour comprendre l'ampleur des défis auxquels les entreprises doivent actuellement confrontées, il est crucial de bien saisir les philosophies qui sous-tendent les différentes approches qui traitent la gestion des ressources humaines.

Nous constatons que les approches ont beaucoup changé depuis le début du vingt un ème siècle grâce aux concepts d'organisation du travail proposés par Taylor, Herzberg, McGregor, tenants à l'école des ressources humaines. On passe d'une tâche administrative de type instrumentaliste et bureaucratique à une tâche plus humaine, flexible et centrée sur la contribution du potentiel humain.

1.2.4 La phase de maturité : La gestion stratégique ressources humaines GSRH

La revue de littérature nous renseigne encore sur les différents passages qu'a connus la GRH, depuis les années 1960, la planification stratégique des entreprises tient compte de la GRH. De ce fait, la ressource humaine se transforme en atout stratégique et devenue désormais un avantage compétitif.

L'entreprise est influencée par les changements subits de son environnement, pour les anticiper elle doit repenser sa stratégie et chercher des alternatives pour rester compétitive. Depuis 1980 elle s'est donc intéressée au facteur humain comme source stratégique pour faire face à ces changements (l'innovation et rationalisation des dépenses), afin de créer un avantage concurrentiel.

Selon Ansoff (1981, p105), le changement dans la gestion des ressources humaines a été provoqué par l'amélioration dans la « gestion stratégique » des entreprises, pour lui, sans ce dernier la GSRH n'aurait pas vu le jour.

(Marciano, 1995, p 224) souligne que l'étendue développée de la GRH, élaboré par Blakke et Drucker, doit attendre les années 1980 pour refaire surface, ces efforts sont déployés pour créer une approche intégrant l'employé dans la stratégie organisationnelle.

De ce fait, la stratégie de planification des RH est directement liée à la politique stratégique de l'entreprise pour lui permettre d'acquérir des compétences afin de se distinguer et avoir un avantage concurrentiel sur ses rivaux.

1.2.4.1 Définitions

La prééminence du concept de la GSRH permet de rappeler un nombre de définitions dans lesquelles la relation entre les aspects stratégiques et humains est discutée :

La stratégie des RH vise à identifier les moyens d'adaptation du management des ressources humaines (GRH) avec la stratégie globale de l'entreprise (Walker, 1992). Il ajoute que la stratégie de RH doit considérer l'alignement entre les pratiques organisationnelles et les pratiques de GRH.

Selon (Hamel & Prahalad, 1999) «Il est essentiel d'identifier les performances et compétences indispensables au maintien, à la continuité des domaines d'activité stratégiques et de déterminer les qualités requises au cœur de ces compétences».

Les compétences selon Teece (2007, p 33) doivent évoluer pour répondre aux nouvelles demandes liées au changement, Barney (1991, p 109) explique que les compétences doivent être rares, non imitables, non transférables et non substituables.

Nous constatons à partir de ces définitions, que le rapport entre la GSRH et la conduite de l'entreprise est étroitement lié. La réussite de cette dernière ne peut en aucun cas se réaliser sans l'appui de la gestion stratégique des RH, pour autant que le but ultime de la stratégie RH soit de mieux servir les intérêts de la stratégie globale.

1.2.4.2 Les approches de la gestion stratégique des ressources humaines

Désormais, la GRH apparaît telle une composante de dimension stratégique pour l'organisation. Suite aux travaux de (Doty et Delery, 1996 ; Bayad et al, 2004 ; Arcand et Gagnon, 2012), plusieurs approches utilisent des hypothèses et méthodes diverses afin d'expliquer le lien entre les procédés de GRH et les résultats tactiques de l'entreprise. La littérature académique propose des approches essentielles dans le but de favoriser cette connexion : les approches universaliste, contingente et configurationnelle.

1.2.4.2.1 L'approche universaliste

Pour décrire cette approche, d'autres termes sont aussi utilisés "one best way", "best practices" (Wright et al. 1998 ; Becker et Gerhart, 1996 ; Huselid et Becker, 2006). Ils sont d'accord sur le principe qui stipule que certaines pratiques GRH sont préférables à d'autres, et si les entreprises les adoptent leurs efficacités s'amélioreraient (Pfeffer, 1994; Pfeffer et Veiga, 1999).

Pichault et Nizet (2013) affirment qu'il est évident de pratiquer la GRH de manière différente sans tenir compte de son contexte, et que certaines pratiques donnent de meilleurs résultats que d'autres et peuvent aider les entreprises à mieux performer.

Toutefois, Il y a certains auteurs qui restent prudent quant à l'idée d'avoir des pratiques RH universelles (Marchington & Grugulis, 2000).

1.2.4.2.2 L'approche contingente

Cette approche, à l'inverse de l'approche universaliste, soutient le principe qu'il n'y a pas de pratique GRH efficace tout au long du processus métier de l'entreprise pour atteindre la performance « il n'y a pas de meilleure façon de s'organiser » (Galbraith, 1973).

Doty et Delery (1996) trouvent l'utilité des pratiques RH quand elles s'alignent sur la stratégie de l'entreprise ainsi que tous les domaines qu'elle exerce pour améliorer les performances. Arcand et Bayad (2003) confirme aussi la dépendance entre ces deux pratiques RH et stratégie organisationnelle.

(Arthur, 1994; Youndt et al. 1996 ; Huselid et Becker, 1998, 2006) soulignent que chaque stratégie d'accroissement des performances engage un rôle distinct pour les RH.

1.2.4.2.3 L'approche configurationnelle

Selon (Delery et Doty, 1996 ; Alani et al, 2003) le modèle représenté par cette approche est le plus adéquat, ils ont mis l'accent sur tous les éléments qui s'influencent les uns les autres, y compris les pratiques GRH et la stratégie globale.

Dans le même contexte, (Baird et Meshoulam, 1988; Delery, 1998 ; Baron, Kreps, 1999) affirment qu'il faut configurer et rassembler toutes les pratiques qui caractérisent l'entreprise, et que pour assurer une cohérence des pratiques, on doit ajouter la cohérence horizontale des pratiques GRH aux domaines de l'entreprise à la cohérence verticale.

2. Champs d'activité, pratiques et outils de gestion ressources humaines

La GRH a élargi avec le temps ses champs d'activités et a développé des pratiques et outils de travail capable d'assurer son fonctionnement plus rigoureux et plus efficace.

2.1 Champs d'activité

Les activités qui composent la fonction ressources humaines sont variées ; ils sont de plusieurs types. J.P. Citeau (1997) les décompose en trois champs distincts et interdépendants, représentent à la fois le degré de formalisation et d'intégration de la fonction, de manière à relier les différentes tâches dans l'entreprise à travers son existence.

2.1.1 L'Administration du personnel

Le but de l'administration du personnel est de maintenir l'exécution formelle des décrets légaux applicable pour tous les employés. C'est la première mission de la fonction RH, nécessitant certaines compétences dans le domaine législatif.

Selon (J.P. Citeau, 1997), La numérisation des procédures a permis un gain de temps et une qualité de travail améliorée, mais elle a également alourdi la charge de travail des services du personnel. Ce champ d'activité à l'ère de l'AP inclus les tâches suivantes :

- Gérer les politiques d'emploi et les procédures de statut du personnel ;

- L'application des obligations et droits légaux, conventionnels, contractuels ;
- Contrôler la cohérence et la conformité des procédures de GRH ;
- créer et gérer les fichiers qui alimentent la base d'informations tel que classeur personnel, la paie et les situations statutaires... ;
- Gérer la procédure de paiement ;
- Faire en sorte que les représentations des employés fonctionnent comme prévu (élection des comités et membres qui représentent les différentes commissions, les réunions avec les délégués des cours des comptes, des syndicats...).

2.1.2 Gestion des ressources humaines

Afin garantir la continuité et la croissance d'une organisation, la GRH englobent toutes les facettes de la dynamique de la ressource humaine. Cette dynamique est alimentée par la volonté de maintenir un équilibre entre les ressources disponibles et les besoins en effectif de l'entreprise. Mais aussi elle s'efforce de maintenir un juste équilibre entre l'apport de ses ressources et leur rétribution.

Dans ce cadre (J.P. Citeau, 1997) assure que le système décisionnel est moins préoccupé par les contraintes réglementaires que par la nécessité de résoudre ou de régler tel ou tel problème de personnel dans un délai raisonnable.

Le management des ressources humaines n'est plus l'apanage de spécialistes, elle s'en remet davantage à l'encadrement direct dont ces compétences se situent pratiquement à tous les niveaux notamment le conseil consultatif, la promotion, la cohérence d'ensemble des actions.

Les composantes nécessaires de la GRH sont :

- Gérer l'emploi et les méthodes d'aménagements afin d'analyser le postes, le recrutement, les carrières ainsi que la gestion du temps ;
- Gérer les potentiels, notamment en matière de compétences et de performances (évaluation, promotion, identification des besoins en formation, révision de salaire) ;
- Communication et information du personnel ;
- Accroître le dynamisme, la motivation et l'esprit d'équipe.

2.1.3 Développement social

Les domaines de la gestion des ressources humaines auxquels s'attaque le développement social sont les plus innovants et stratégiquement importants.

La mise en œuvre de la politique sociale d'une entreprise est liée à son développement économique et social en intégrant la composante ressources humaines dans sa stratégie. La responsabilité du développement social est partagée entre la direction générale qui prennent les décisions et les managers qui proposent et mettent en œuvre des solutions. Tout ça est basé sur des exemples concrets de l'entreprise (efficacité et potentiel, dysfonctionnement) et sur l'impact des incidences stratégiques sur la gestion RH.

Le but du développement social est de reconnaître les aspects les plus importants du management des hommes dans le temps, plus spécifiquement en ce qui concerne:

- Analyses et Actions sur la transformation de différentes structures ;
- Activités relatives à l'aptitude et à la valorisation RH ;
- Le potentiel de changement du management et de la responsabilité sociale sur le lieu de travail ;
- Mobiliser des ressources humaines notamment qui a trait à la rémunération et la formation.

Pour (J.P. Citeau, 1997), ce triptyque reflète ainsi un ensemble complet d'activités et de tâches interdépendantes, permettant de comprendre davantage le rôle qui serait joué à la fois par la direction du personnel et les autres directions.

En conséquence, la fonction des ressources humaines a possédé le rang managérial et est devenue une fonction commune. Cette évolution nécessite le plus haut niveau de professionnalisme de la part des managers RH afin de faire avancer les objectifs de leurs départements, garantir l'expansion des capacités en leadership, la motivation des employés afin qu'ils puissent assumer les tâches qui leur ont été confiées.

La désignation et l'organisation de la direction et des services ressources humaines varieront d'une entreprise à l'autre, selon la taille, l'activité, la diversité de ses unités, ses structures et la volonté politique des dirigeants, mais elles auront toutes une triple mission:

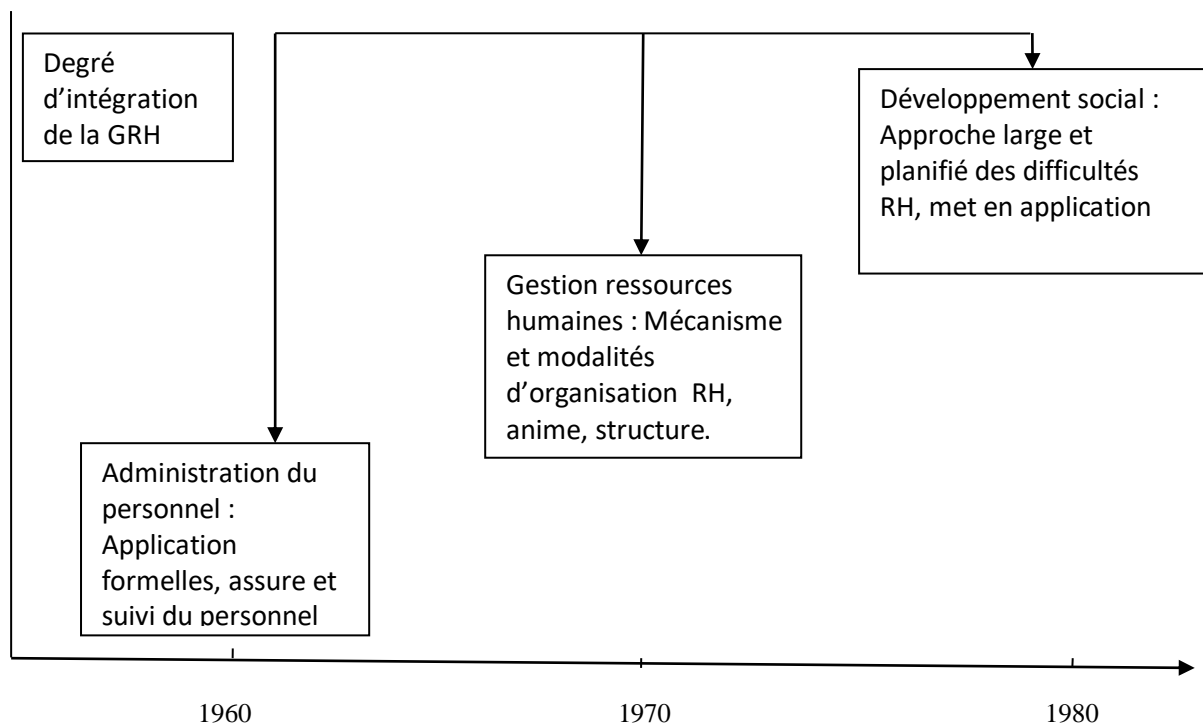
- assurer l'administration du personnel, qui est un domaine d'expertise unique en raison de sa complexité et de sa spécialisation ;
- Déterminer les procédures et le cadre de gestion ressources humaines et s'assurer que les prises de décisions à divers niveaux de la structure sont cohérentes ;
- concevoir et promouvoir le développement social.

Outre les missions qui définissent l'activité interne de l'employé, il existe une variété de relations externes pour lesquelles le directeur RH sera contacté et, dans certaines situations,

nommé pour représenter l'employeur, nous citons par exemple la CNAS, la CNR, la médecine du travail, le Conseil des syndicats patronaux, les divers organismes spécialisés vont occuperont une part importante du temps du responsable des ressources humaines.

À chacun de ses domaines correspondront des pratiques (le recrutement, la formation, communication, relation de travail, affaires sociales...) que nous allons développer dans le prochain point.

Figure (7) : les différents champs d'activités de la GRH



Source : Citeau, GRH, 1997, p48.

2.2 Les pratiques classiques et modernes de Gestion RH

Les pratiques RH sont en nette amélioration en raison des changements qu'elle a connus à travers son histoire, nous présentons de ce qui suit ces principales pratiques en les divisant en deux parties :

2.2.1 Les pratiques classiques

Ce sont des pratiques que la GRH applique périodiquement ou quotidiennement en fonction de ses besoins. Nous pouvons les citer comme suit :

2.2.1.1 Acquisition

Ce processus regroupe les différentes facettes de la gestion RH afin de pourvoir une offre à un poste donné. Cette pratique recouvre le recrutement, la sélection des candidats, leur accueil et intégration.

2.2.1.1.1 Le recrutement

Le recrutement sert à combler les postes vacants, les pratiques de recrutements sont nettement améliorées grâce aux nouvelles TIC en provoquant un marché de compétences dans les délais souhaités.

En fonction des exigences des postes et sur le plan quantitatif et qualitatif, l'entreprise doit faire la l'analyse et la description de tous les postes vacants pour connaître le profil recherché. L'origine de la demande peut être due à une extension de l'activité, aux états de mouvement des employés tel que le turne over, le départ en retraite, le décès, etc.¹

L'analyse et la description du poste doivent être effectuées par le responsable RH, l'analyse des postes consiste à déterminer les exigences, les compétences requises ainsi que les conditions dans lequel le travail est accompli.

La description des postes est élaborée sous forme d'un document écrit, elle indique les taches, les responsabilités rattachées à un poste donné.

Cette opération peut se réaliser en interne comme en externe, les postes vacants sont souvent suggérés en premier lieu aux employés de l'entreprise. Ceci est accompli par la promotion au niveau des postes d'encadrement et de maîtrise. Elle repose sur la présence des informations sur les postes à pourvoir, l'existence de plan de carrière des employés pour vérifier si les conditions pour remplir les postes vacants sont accomplies (PERETTI, 2006).

Le recours aux candidats externes sont recherchés par voie des petites annonces sur internet, devenu le moyen le plus utilisé aujourd'hui, par des foires d'emploi réunissant des sociétés de divers secteurs et des centaines de candidats venus de partout.

2.2.1.1.2 Sélection des candidats

La sélection des candidats commence par le tri et l'analyse de leurs demandes, une recension des exigences du poste vacant avec les caractéristiques des postulants.

Après le tri des dossiers, des entretiens sont organisés entre les organismes d'accueils et les candidats pour s'exprimer et donner plus d'informations sur leurs passé professionnels. C'est l'occasion pour convaincre le recruteur et défendre ses opinions.

Les candidats qui réussissent les étapes précédentes du processus de candidature peuvent passer des tests afin de mettre en évidence leurs points forts et leurs points faibles, pour aider les responsables RH à choisir les profils des postes qui leurs conviennent. (PERETTI, 2006)

¹ Une restructuration et une nouvelle répartition des employés peuvent réduire et même annuler le recrutement.

2.2.1.1.3 Accueil et intégration

Une fois terminé les entretiens et les tests (tests de personnalité et d'aptitudes...), le responsable RH établit des décisions d'affectation pour les candidats retenus pour les accueillir en leur présentant l'organisme, ses différents services, les informer sur leurs paies, leur remettre un dossier contenant un organigramme et le règlement intérieur.

L'intégration quand à elle est liée à la phase d'essai et prend plus de temps que la phase d'accueil, elle se poursuit parfois jusqu'à une année. Pendant cette période les parties du contrat ont la possibilité de reconsidérer leur choix.

2.2.1.2 Conservation des RH

Dans le but de maintenir son effectif, l'entreprise doit le motiver par la rémunération, gestion de sa carrière et l'évaluation de sa performance objet de notre travail de recherche.

2.2.1.2.1 La rémunération

Pour conserver un employé, il est nécessaire de lui créer un climat agréable. La rémunération fait part de cet environnement qui est la compensation de son travail fourni, elle représente l'ensemble des avantages matériels et immatériels.

Selon (PERETTI, 2006), la rémunération regroupe plusieurs composantes comme le salaire de base, les indemnités, les diverses primes, les heures complémentaires (rémunération directe), les avantages matériels, les charges et les œuvres sociales (rémunération indirecte).

Il existe une interaction entre la rémunération et les autres pratiques RH, celles qui la précède comme le recrutement, le salaire offert par l'employeur, et celles qui la succède comme la formation et l'évaluation des RH. L'employeur offre davantage aux salariés performants, à ceux qui cherchent à améliorer leurs carrières et qui ont du potentiel pour l'avenir (SEKIOU, 2007).

2.2.1.2.2 La gestion des carrières

Les évolutions de carrière des employés sont étudiées et assurées par la DRH, la promotion et l'avancement au cours de leurs carrières sont indispensables pour les maintenir et les conserver dans l'entreprise.

Nous pouvons définir la carrière d'un employé comme étant un ensemble des tâches et responsabilités qu'il occupe au fil de sa carrière professionnelle contre lesquelles il touche un salaire et des primes.

Quand à la gestion de carrières, il s'agit d'un ensemble de procédures pratiquées par la Direction RH afin d'identifier, guider et suivre l'évolution professionnelle de l'employé, de manière à

l'aider à non seulement d'être promu mais aussi de développer ses compétences et aptitudes (SEKIOU, 2007).

La gestion de carrière débute dès les premières années de travail qui est une période d'informations durant laquelle l'individu peut exceller, comme il peut faire face à une phase de stagnation. L'individu ensuite se détache peu à peu de ce mouvement jusqu'à la retraite et c'est la fin de la gestion de sa carrière.

2.2.1.3 Développement des ressources humaines

C'est les efforts réalisés dans l'investissement pour accroître les compétences et la performance des employés à savoir la formation, l'amélioration de l'environnement de travail et la communication.

2.2.1.3.1 Formation

La capacité de l'entreprise à être rentable et efficace est souvent affectée malgré la qualification de ses employés au moment de leur embauche. De fait la relation entre ces qualifications et les exigences acquises pour fournir une rentabilité doit être conservée et améliorée par la formation pour développer l'entreprise et s'adapter aux changements interne et externe en consacrant un budget pour la formation.

La formation peut être définie comme étant une combinaison planifiée d'initiatives, d'outils et de ressources que le personnel peut utiliser pour faire progresser ses compétences, son comportement, ses habiletés et ses capacités physiques et mentales fondamentales pour réaliser les objectifs organisationnels. (SEKIOU, 2007)

Selon (CITEAU, 1997) les gestionnaires des ressources humaines accordent désormais une grande priorité à la formation, car elle est un vecteur d'expansion de chaque entreprise et d'amélioration des compétences de tous les collaborateurs.

2.2.1.3.1.1 Objectifs de formation

Les besoins en formation doivent être déterminés selon les objectifs stratégiques de l'entreprise. Après l'étude de la DRH des écarts entre ce qui existe et ce qui devrait être elle propose des objectifs, la DG les examine s'ils sont réalistes, réalisables et praticables. Parmi ces objectifs (SEKIOU, 2007) :

- Assurez que les capacités et les connaissances du personnel sont synchronisées;
- Adapter les salaires aux évolutions de l'emploi et des exigences environnementales face à une évolution permanente;

- Améliorez les performances des employés avec des promotions pour les encourager à faire plus d'efforts ;
- Trouver des solutions immédiates et appropriées pour chacun des services de l'entreprise, ce qui fait gagner du temps aux supérieurs et aux collaborateurs ;
- Une sensation d'appartenance s'installe chez les salariés envers leur entreprise et souhaitent entretenir sa culture.

Nous retenons que le but de la formation est de chercher l'efficacité et l'efficience de l'entreprise et de ses employés afin de rester compétitif et productif, et que les fonds alloués à ce programme de formation doivent aboutir à des résultats tangibles.

2.2.1.3.1.2 Les conditions de réussite de la formation en entreprise

Pour que la formation en entreprise soit un avantage significatif pour le développement de l'entreprise, (CITEAU, 1997) aborde ces trois facteurs ou conditions qui doivent être remplis :

– Un enjeu politique visible : la formation doit en finir avec les ambiguïtés qui l'on trop souvent marquée. elle doit s'inscrire dans une véritable logique managériale, c'est -à -dire qu'elle doit être orientée par des buts clairs et transparents, étroitement liés aux objectifs économiques et organisationnels.

– Un système cohérent et performant pour former le personnel : Les moyens doivent être suffisants pour atteindre les objectifs. Harmoniser les activités de formation aux obligations légales peut se transformer en erreur. Investir aussi une grande partie de sa masse salariale dans la formation ne garantit pas l'efficacité de l'investissement.

Donc le système de formation doit garder sa cohérence en proposant des actions réellement adaptées aux différents besoins et bien coordonnées entre elles. Il doit aussi veiller à son efficacité en validant ses actions critiques et en s'assurant de la nature et de l'importance de ses bénéfices pour l'entreprise.

– Un développement sans exclusion : L'évolution des compétences amène parfois les entreprises à surestimer les diplômes requis tout en ignorant la flexibilité des employés moins qualifiés.

Par ailleurs, le travail consacré aux opérations de requalification n'est pas équitablement réparti. Outre le sentiment souvent justifié d'une inégalité de traitement des employés, le risque d'une aggravation de l'écart entre opérateurs qualifiés et non qualifiés n'est pas négligeable. Les connaissances pédagogiques mises en œuvre depuis quelque temps à destination d'opérateurs

sans qualification montrent qu'à tout moment on peut vitaliser des processus intellectuels jugés défaillants et remettre ainsi les intéressés en capacité d'apprentissage.

2.2.1.3.2 La communication

La communication a connu des changements depuis une vingtaine d'années, aujourd'hui encore l'entreprise s'est recentrée sur les actions qui améliorent cette communication non seulement pour résoudre ses problèmes internes mais aussi pour passer à un regard plus stratégique.

2.2.1.3.2.1 Définitions et principes de base

La communication peut être définie comme un ensemble de mécanismes favorisant la possibilité d'un échange à l'issue duquel chaque intervenant estime que ses objectifs en matière d'informations et d'écoutes de l'autre sont atteints. (CITEAU, 1997)

L'entreprise travaille dur pour promouvoir un système de communication solide à travers ses structures et ses relations institutionnelles, et ce malgré le développement des modes de communications parallèles. Tout dépendra de la complémentarité ou de la concurrence de ces réseaux informels avec le cadre formel.

E. Cobut (2015) la définit comme un vecteur d'information qui permet :

- Eclairer davantage les employés sur objectifs organisationnels en augmentant leur compréhension de l'entreprise.

- Rendre l'information au sein de l'organisation aussi accessible que possible.

- Favoriser la diffusion de l'information dans toutes les directions (descendante, transversale, ascendante).

- Faire circuler facilement l'information : le travail en équipe permet à chaque employé d'effectuer plus efficacement les tâches qui lui sont assignées car il les connaît mieux.

- Favorise la communication ouverte et la transparence dans l'ensemble de l'entreprise.

- Établir des liens d'information et construire un réseau qui couvre l'ensemble de l'organisation.

- Elle permet aux travailleurs de se situer et de comprendre la finalité de leur travail en leurs offrant les informations nécessaires.

- Partager les connaissances entre collègues et contribuer à la croissance de l'intelligence collective au sein de l'entreprise.

La communication reste au centre de la GRH et l'endroit où son directeur doit se pencher sur la source de ces problèmes de personnel et d'organisation, surtout s'ils sont liés à des problèmes de communication. Néanmoins, la légitimité de la communication et son impact réel sur les

entreprises suscitent des contradictions qui expriment souvent des situations extrêmes et variés (CITEAU, 1997).

Cependant, certains auteurs pensent que la communication est un dispositif compliqué qui sert davantage à détourner l'attention des problèmes en entreprise qu'à les résoudre. Pour Laurens (1991), la communication ne communique plus « La communication formelle ressemble à un écran de fumée, utile pendant un court laps avant de devenir une cause de ressentiment et d'absurdité».

2.2.1.3.2.2 Les objectifs de la communication :

Henriet et Boneu (1990, p50) affirment dans leur ouvrage que la communication s'organise désormais autour de cinq axes stratégiques :

- favoriser l'expression du personnel et regagner la confiance en une identité claire de l'entreprise ;
- améliorer les connaissances pour tout partout de l'entreprise ;
- prendre connaissance des initiatives et des réalisations des équipes ;
- la création d'une identité commune qui peut stimuler les comportements favorisant l'adhésion et d'appartenance ;
- faciliter une dynamique des échanges entre les nombreux groupes et la structure organisationnelle.

Le tableau ci-dessous explique les différents principes de la communication

Tableau (4) : présentation des principes de la communication

Discernement	<ul style="list-style-type: none"> • informations du métier et de l'environnement • sensibilisation aux enjeux globale
Circulation	<ul style="list-style-type: none"> • synchronisation et contrôle des flux informationnels • échange et débat
Confrontation	<ul style="list-style-type: none"> • conciliation sociale • aide à l'établissement de relations • collaboration entre les personnes • amélioration de l'engagement (motivation) • renforcer la confiance.
Cohésion	<ul style="list-style-type: none"> • établir la sensation d'appartenance • union des employés
Production des sens	<ul style="list-style-type: none"> • réalisation de sens pour le l'employé à travers la vulgarisation, la traduction et la simplification

Source : Cobut, E. La Communication interne (2015,p 49)

2.2.1.3.2.3 La communication comme composante de la mobilisation des RH

La communication, comme nous venons de constater, ne se limite pas aux échanges de messages ou d'informations, mais aussi elle contribue à l'amélioration de la culture organisationnelle. la communication est donc liée à la mobilisation des ressources humaines et, au management participatif.

P. Hermel (1988, p126) reconnut cette nouvelle notion à travers une triple définition qui permet d'affirmer le lien entre management participatif et communication :

- la définition de l'axe descendant : ce style de management encourage la coopération aux buts en diffusant les informations pertinentes et en déléguant le pouvoir de décision ;
- La définition de l'axe ascendant : forme de management qui favorise l'engagement et la participation de chacun en favorisant sa capacité à s'exprimer et à assumer ses tâches ;
- Définition de l'axe bilatéral : ce style de management favorise la négociation dans la participation ainsi que le partage et l'implication des collaborateurs dans les projets collectifs.»

Le management participatif fait référence, par conséquent, à l'implication des employés dans les opérations quotidiennes et à une répartition des pouvoirs qui nécessite et crée des conditions nouvelles à la communication.

2.2.1.3.3 Conditions de travail (Santé, sécurité et bien être)

L'une des inquiétudes les plus anciennes en termes de GRH est sans aucun doute la sécurité, la santé et les conditions de travail.

H. Fayol (1916), accorde une place prépondérante à la fonction de sécurité, lorsqu'il a défini les six grandes fonctions de l'organisation, avant même d'envisager l'utilité potentielle d'une fonction personnel. Malgré cela, le mouvement visant à progresser les conditions de travail ne gagnera du terrain qu'à la fin des années 1960.

Selon (CITEAU, 1997), Les grèves et les manifestations ouvrières à grande échelle , la difficulté de trouver des travailleurs pour effectuer des tâches ostensiblement dangereuses , la désaffection des jeunes pour le travail manuel , la dégradation de certains indicateurs de performance et les mouvements de démocratie industrielle en Europe du Nord soulignent l'importance de promouvoir pleinement des situations nouvelles au travail.

Toutes ces initiatives sont envisagées comme mesure d'accompagnement à la restructuration d'activités ou à l'introduction de nouvelles technologies. Elles ne sont plus considérées comme un moyen d'atteindre un objectif donné (CITEAU, 1997) .

2.2.1.3.3.1 Définitions

Cité par Citeau (1997, p130), J. Lepat définit les conditions de travail comme « tous les éléments (internes et externes), à exclure les spécifiques individuels du personnel, pouvant influencer sur le comportement.

Pour H. Savall (1975, p260), les conditions de travail est un système incluant trois composantes en interaction :

- les conditions de travail non visible directement liées aux structures et processus mis en œuvre dans l'exécution d'un travail donné ;
- les conditions de travail observables ainsi que le cadre légal qui entoure la relation salaire-travail ;
- l'environnement de travail dans son ensemble.

Selon (De Montmollin, 1981), « Les conditions de travail englobent tout ce qui définit un environnement de travail et motivent ou au contraire démotivent les travailleurs. On distingue :

- les conditions physiques, telles que la qualité des outils, des machines, de l'environnement immédiat du poste de travail (chaleur, bruit...);
- les conditions organisationnelle, surtout les horaires, les rythmes, les instructions commandée ;
- les conditions sociales, notamment les salaires, la qualification, les relations avec la hiérarchie, les conditions de transport. »

2.2.1.3.3.2 Le diagnostic des conditions de travail

L'objectif d'analyser le milieu de travail est de savoir où surviennent des circonstances problématiques ainsi que les éléments qui peuvent alléger et éliminer les risques intrinsèques à l'exécution d'une tâche.

Avant de mener une enquête approfondie, il est possible d'évaluer rapidement l'état des conditions de travail dans une entreprise déterminée en observant quelques indicateurs simples qui traduisent des symptômes précis de dysfonctionnement.

a) Les accidents de travail

Selon le code algérien de la sécurité sociale, est assimilé à un accident du travail, tout incident impliquant une atteinte physique d'origine externe apparue dans la relation employé/employeur. (Art n° 6 de la loi 83/13 du 02/07/1983 de l'assurance sociale, code Algérien).

Suivant Citeau (1997, p136), l'accident du travail peut servir d'indice de dysfonctionnement des activités de l'entreprise. C'est un coût économique en plus d'être un coût social, en plus du temps perdu en raison de l'interruption des activités normales de l'entreprise à la suite d'un accident, le service social doit dispenser du temps à l'enquête. Par conséquent, les incidences financières d'un accident de travail s'avèrent multiples et coûteuses.

En outre, si la responsabilité de l'employeur est établie, celui-ci s'expose à des poursuites pénales et, en tout état de cause, est tenu de verser des cotisations complémentaires au service de l'assurance des maladies.

b) L'absentéisme et taux de rotation

L'absentéisme est un manque à gagner pour l'entreprise pour des motifs divers, maladie, accident de travail, congé de formation..., il mesure l'écart par rapport à la durée théorique du travail et elle est perçue comme un symptôme de conditions de travail difficiles ainsi qu'un indicateur d'une conflictualité à long terme.

L'entreprise a observé de plus en plus un recul de l'absentéisme ces dernières années, selon la nature des absences et des catégories professionnelles, qui est lié à l'effet conjugué de mesures d'attitudes générales, comme les autorisations d'absence payés, le resserrement des contrôles, la crainte de perdre son emploi, et les procédures sociales que les entreprises ont mises en place.

2.2.1.3.3.3 Les mesures d'amélioration des conditions de travail

Depuis 1970, il y a eu un mouvement croissant en vue de progresser les conditions liées au travail. Pour remédier aux démotivations des employés, la mise en œuvre des mesures est cruciale afin de diminuer ses conséquences.

La première action repose sur l'aménagement du contenu de travail, il vise à rendre le travail plus motivant. Les formules proposées sont l'élargissement et l'enrichissement des tâches, la rotation et la polyvalence des opérations pour tuer chez l'employé l'ennui de la redondance des opérations, ainsi que la constitution des groupes semi-autonomes assurant et contrôlant eux-mêmes l'entreprise (CITEAU, 1997).

La deuxième mesure consiste à réduire la durée du temps passé au travail en diminuant la durée légale de travail. Près de 150 accords de modulations d'horaires ont été conclus entre 1987 et 1988 dont la réduction hebdomadaire de travail à 40 heures (CITEAU, 1997).

La troisième et dernière action, selon (CITEAU, 1997), consiste à pratiquer le changement. Les rigidités de l'organisation taylorienne ne sont plus valables, pour s'adapter à un environnement fluctuant et pour intégrer la technologie, les entreprises doivent ajuster certaines habitudes.

2.2.2 Les nouvelles pratiques de la GRH

Les normes ISO 9001:2000 mettent l'accent sur la valeur ajoutée que peuvent apporter les pratiques de GRH. Sa contribution à court, moyen et long terme est un avantage concurrentiel car les employés sont devenus des clients internes de l'entreprise (Krebs. G, 2007).

L'entreprise doit expliquer comment elle gère ces ressources tout en s'améliorant en permanence. Selon la norme ISO 9001 :2000, la vision de la GRH devrait se concentrer sur l'avenir plutôt que sur le gain à court terme (Krebs. G, 2007).

Dans l'ISO 9001:2001, la GRH contribue également au développement de styles de gestion inadaptés, elle est impliquée de la même manière que les autres processus en commençant par la conservation des compétences des employés.

Selon (Krebs. G, 2007), l'identification des compétences liées aux postes afin d'assurer l'efficacité optimale des missions et tâches accomplies. De plus, les postes à risques et dont les niveaux de compétence seront couramment suivis doivent être désignés. C'est porter essentiellement sur :

- les aptitudes et compétences des employés,
- Gestion de l'information, des connaissances et de l'économie du savoir.
- Identification et maintenance des infrastructures.

De plus, cette norme met l'accent sur des idées clés telles que l'engagement des employés, la participation, le leadership et délégation des prises de décision.

- Pour s'assurer que les objectifs sont atteints, un plan de formation doit être créé afin que le personnel puisse développer et acquérir de nouvelles compétences supplémentaire et nécessaire (Krebs. G, 2007).

Plusieurs nouvelles pratiques sont assurées par la GRH, parmi elles :

2.2.2.1 Gérer les compétences

Gérer les compétences selon ISO 9001:2000 se décompose en quatre parties essentielles :

La première partie consiste à identifier les compétences requises. La norme préconise d'identifier les compétences requises des employés exécutant un travail ayant un impact sur la qualité du produit. (Krebs. G, 2007)

Le texte implique qu'une liste de compétences est nécessaire pour répondre aux exigences présentes et futures propres aux activités à conduire. L'approche des compétences est faite plus en profondeur, il est important de comprendre quelles sont les compétences requises pour réaliser l'activité attendue qui permettra de fournir des données de sortie prévues par la GRH.

La deuxième partie est d'identifier les compétences acquises. Selon la norme, l'organisation doit participer à une formation ou prendre d'autres mesures pour répondre à ces besoins. Pour savoir ce qui doit être mis en place, il faut déterminer les compétences disponibles "acquises" à partir de l'évaluation des compétences.

L'écart entre les deux oriente l'entreprise dans son investissement pour l'amélioration des compétences humaines (Krebs. G, 2007).

Le principe d'évaluation est le même que précédemment. Chaque processus constate, suivant une liste de données d'entrée, les compétences acquises et vient compléter la grille ensuite, il est déterminé quel est la différence entre les compétences nécessaires et déjà acquises.

La troisième partie détermine l'adéquation entre les compétences acquises et les compétences requises. Identifier donc l'écart entre le besoin et la ressource afin d'agir en conséquence. Ce sont les deux grilles de compétence qui permettent de faire ce travail d'évaluation des écarts, d'abord effectué sur un processus, ensuite sur tous les niveaux. Dans certaines entreprises, une vision large des compétences disponibles et recherchées conduit à des mobilités internes. Cette analyse approfondie donne une image claire et précise des ressources réelles de l'entreprise. La ressource n'a de valeur que si elle répond à un besoin et atteint un résultat souhaité.

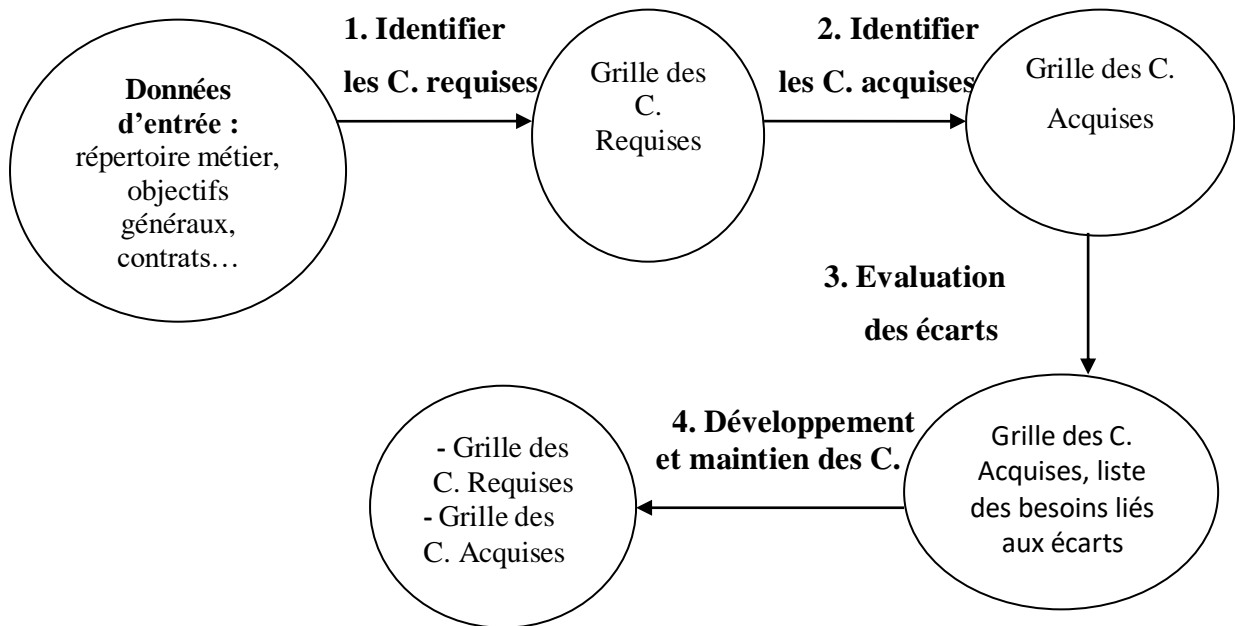
La performance est également influencée par la compréhension de chaque employé de son rôle, de ses capacités et de ses responsabilités, des actions qu'il doit entreprendre et de l'objectif que toute l'équipe doit servir. (Krebs. G, 2007).

La dernière partie consiste à développer et maintenir les compétences. Définir et mettre en place les activités nécessaires, y compris la formation, qui permettront de réduire l'écart découvert à la fin de l'évaluation.

Ne rien faire n'aurait aucun sens, ni pour le personnel, ni pour l'entreprise et encore moins pour le client. La norme ISO 9001 : 2000 demande que l'entreprise veille à ce que ses employés soient conscients de la pertinence, de l'importance et de la manière dont leurs actions contribuent à l'atteinte des objectifs. (Krebs. G, 2007)

Assurer la rétention des compétences acquises au sein de l'organisation, notamment quand les missions sont impactées par des mutations ou des changements dans l'environnement de travail. La norme ISO 9001 : 2000 demande d'une façon générale que l'organisme améliore continuellement l'efficacité de gestion en abordant la stratégie qualité, les buts qualité, les mesures rectificatives (Krebs. G, 2007). Cela implique que le maintien et le développement des compétences doivent s'effectuer régulièrement.

Figure (8) : présentation de la gestion des compétences



Source : G. Krebs, 2007, p36.

2.2.2.2 Management des connaissances

L'idée de la gestion des connaissances est de rassembler les données et l'expertise nécessaires pour mieux gérer les connaissances individuelles et collectives en vue d'améliorer la performance professionnelle et les transferts de savoirs entre professionnels (Groff, 2009).

Une entreprise qui veut rester concurrentielle doit gérer ses connaissances afin de prévenir la perte de connaissances, de compétences et d'expertise. Nonaka (1991) souligne que la seule source fiable d'avantages concurrentiels dans un monde incertain est la connaissance.

Pour N. Moinet (2011), la connaissance doit être comprise et utilisée pour la relier à l'action, il assure que c'est primordial de passer de l'information comme donnée à la connaissance comme action pour agir.

Comme le démontrent ces auteurs, le besoin de trouver et partager des connaissances acquises par les employés est essentiel pour qu'ils puissent profiter à l'organisation à long terme, minimiser la dépendance d'une organisation vis-à-vis de ses employés est aussi un objectif.

Les actions menées par la GRH pour gérer les connaissances sont les suivantes (Krebs. G, 2007) :

- proposer un plan de reconstruction avec les cas de retraités;
- Surveiller et identifier les bonnes pratiques à modéliser chez les concurrents ou même dans des secteurs d'activité différents ;
- communiquer en interne auprès des différentes filiales des manques de savoir ou besoin en innovation;
- Échanger à ce niveau aussi dans le monde entier. Certaines entreprises sont prêtes à transmettre leur savoir. elles ne sont pas sur le même marché, il y en a généralement aucune raison pour refuser cette entraide.
- Opter pour un système interne de formation de type : apprendre pour apprendre, apprendre pour transmettre en interne, apprendre à apprendre, apprentissage permanent, technique de développement personnel...

Par conséquent, il est recommandé de créer un type de base de données dans laquelle figure toutes informations et connaissances susceptibles de porter un intérêt pour le personnel et pour l'entreprise:

- les meilleures pratiques de travail ;
- les données de l'intelligence économique ;
- les rapports de vente et de négociation efficaces.

Ainsi le principe de la gestion RH est d'identifier les conduites importantes de management dans les entreprises expertes en la matière, car les connaissances comme l'information n'ont aucune valeur s'elles ne sont pas consultées, analysées et mises en pratique, elles ne seront pas utilisées pour une prise des décisions ou mettre en pratique de nouvelles procédures. (Krebs. G, 2007).

2.2.2.3 Audit RH

C'est une notion qui a récemment fait son chemin dans le monde professionnel et qui ne cesse de se développer. Cet outil de management garantit que l'entreprise reste performante au fil du temps.

L'audit des RH se découpe en deux niveaux différents, le 1^{er} niveau est celui de l'audit social qui est défini par l'un de ses fondateurs, R. Vazier, comme un instrument de gestion qui permet d'apprécier la disposition d'une organisation à gérer les difficultés humaines que présente son environnement et de suggérer des éventuels correctifs (CITEAU, 1997).

Le deuxième niveau est l'audit des performances, qui évalue d'un côté l'efficacité du processus RH et son effet sur la stratégie globale ainsi que l'évaluation du potentiel humain pour le futur et l'amélioration attendue d'autre côté. (Krebs. G, 2007)

Selon (Krebs. G, 2007), l'audit des ressources humaines permet d'évaluer les principaux points suivants :

- les ressources humaines dans leur ensemble, c'est-à-dire la performance globale des RH, le recrutement et son efficacité, le management des compétences, plan des formations et évaluation des acquis, le système d'amélioration et de la capitalisation des savoirs, l'aspect social...
- la ressource individuelle telle que les compétences, les performances individuelle, l'implication et la motivation, les formations, l'amélioration et l'évolution de la carrière...

Il convient de noter qu'avant de commencer un audit RH, l'auditeur doit d'abord appréhender la stratégie et les buts de l'entreprise afin d'évaluer plus précisément l'efficacité du processus ressources humaines et de son adaptation aux changements.

2.3 Les outils de la GRH

Les responsables RH ont actuellement beaucoup d'outils à leur disposition. Il devra apprécier la pertinence de chaque instrument en fonction des problèmes qu'il doit à chaque fois envisager. (Citeau, 1997) répertorie cinq grands types d'outils :

2.3.1 Outils de pilotage

C'est des outils créés pour servir de système d'informations et de contrôle de management des ressources humaines tel que l'audit social, le bilan et le tableau de bord social.

2.3.2 Outils stratégiques

Ces outils ont pour but de développer et d'affiner les axes stratégiques choisis par l'organisation tel que le programme de formation, la GPEC, le modèle de mobilisation des ressources humaines, les plans (PGRH).

2.3.3 Outils de procédures d'adéquation

Ils sont constitués de diverses techniques qui apportent une aide opérationnelle à diverses mesures pour manager les ressources humaines ; leur nombre et leur efficacité n'ont cessé de se développer, on peut citer quelques exemples : l'analyse de poste, conventions de dénomination des postes, les méthodes de sélection, l'évaluation des postes des emplois, le système de paie, la négociation.

2.3.4 Outils de documentation

Ces outils sont indispensables aux analyses comparatives et à la mise à jour des informations et savoirs de divers managers RH, ils sont constitués de données statistiques officielles, des revues spécialisées et bien entendu de la littérature abondante consacrée à la GRH.

2.2.5 Outils informatisés

Ces outils touchent pratiquement de multiples aspects de la GRH et du développement social, après avoir investi l'administration du personnel, y compris dans des domaines où l'informatique est employé avec beaucoup de réticences comme le recrutement, l'évaluation.

Cette nouvelle donne modifie progressivement les modes d'accès à cette fonction, qui sont restés très longtemps tributaires de pratiques internalistes et promotionnelles sans grand rapport avec une appréciation réelle des exigences de la fonction et des compétences de ses titulaires.

SECTION 2 : La relation évaluation des performances et pratiques RH

Après avoir cité les principales pratiques de la GRH, cette section est consacrée pour éclairer la relation de l'évaluation des RH et les différentes composantes de fonction RH, à travers laquelle nous montrons la contribution et la valeur qu'apporte cette évaluation pour chacune de ces composantes et la gestion RH, surtout quant il s'agit de prendre des décisions.

Les entreprises, à travers le temps, adoptent la pratique d'évaluation des performances des RH vu l'importance de sa fonction dans les domaines de la GRH et de l'entreprise. Elles ont enfin reconnues la nécessité de cette pratique pour la GRH et pour l'entreprise.

1. Le recrutement et l'évaluation des performances RH

L'entreprise, avant le recrutement, doit effectuer un aperçu des méthodes de travail et se focaliser sur la manière de se conduire, l'évaluation des performances RH et leur développement l'aide à réaliser cette étape.

En effet, les résultats de la pratique d'évaluation des performances RH débouchent sur les faits que l'entreprise peut utiliser tout au long du processus d'embauche et de sélection car le rendement espéré est un facteur essentiel à prendre en compte lors de la description du candidat idéal.

Les conclusions de l'évaluation affecteront à la fois la planification des tâches et la création du contenu, ils ont un impact sur l'identification d'un besoin d'embauche ainsi que sur la définition du profil recherché.

De plus, les seuils déterminés lors de l'analyse des postes étaient basés sur les résultats de l'évaluation des performances en RH. D'autre part, cette analyse offre des standards à utiliser comme support pour l'évaluation des performances.

Après l'identification des tâches, on procède à une planification afin assurer les futurs employés dont l'entreprise a besoin (Sekiou, 2007, p 57)

La mise en place d'un dispositif pour évaluer les performances RH permet de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle d'emploi et de compétences (GPEC) afin de recueillir les données essentiels à la construction des programmes d'emploi dont l'entreprise a besoin (PERETTI, 2006)

2. La formation et l'évaluation

Les méthodes choisies et le nombre d'employés qui suivront la formation sont liés aux résultats de la pratique d'évaluation des performances RH.

En effet, grâce à cette pratique, les forces ainsi que les faiblesses de l'employé peuvent être déterminées par l'entreprise. Ces constatations permettent au service de formation une analyse et une planification des besoins en formation et ensuite la mise en place d'un plan pour identifier les bénéficiaires de la formation parmi la main-d'œuvre.

S. A. Benraouane (2010, p106) trouve qu'en évaluant les performances des RH, on peut identifier les forces et les faiblesses des employés et savoir s'ils ont besoin d'une formation pour améliorer leurs performances d'une part, pour obtenir des salaires plus élevés et, d'autre part, pour les aider à être promus à des postes supérieurs.

Le système de management actuel impose aux employés de se responsabiliser et acteurs de leur évolution, la pratique d'évaluation a un rôle crucial. En effet, elle permet au salarié d'évaluer sur place ses capacités, permettant une rétroaction continue sur ses capacités, ses faiblesses et forces, de détecter par lui-même la formation dont il a besoin sans perdre du temps dans des formations inutiles.

Le pionnier du développement des employés, General Mills, une entreprise spécialisée dans le domaine agroalimentaire avec 2800 travailleurs localisant dans 100 pays. General Mills demande à chaque employé de créer un I D P (un Plan pour le Développement de l'Individu) pour les évaluer évaluation, ils répondent aux diverses questions telles que :

- Qu'est-ce qui me pousse à poursuivre mon épanouissement professionnel?
- Quels sont mes points forts et mes points faibles ? quelles formations dois- je suivre pour me progresser?
- Quelles activités dois- je entreprendre afin de mener à bien mon I D P ?

Cet IDP a permis à General Mills de déterminer ses besoins en mettant un plan de formation (S. A. Benraouane, 2010).

Nous pouvons dire que la formation et évaluation sont indissociables puisque la réalisation de l'une conduit à l'idée de l'autre. La formation est au service de l'entreprise et de l'évalué. Dans la GRH, la formation est un moyen de développement des RH, à partir de l'obtention de nouvelles connaissances et compétences essentielles à la réalisation des tâches actuelles et à venir en garantissant la compétitivité de l'entreprise et l'employabilité de ses employés.

3. La rémunération et l'évaluation de performance des RH

Une bonne pratique d'évaluation des performances RH permet à l'employé d'être rémunéré au mérite. Ils sont de plus en plus rémunérés par l'entreprise en fonction de leurs résultats d'évaluation de performance. Une fois les objectifs fixés, les constatations de l'évaluation

déterminent s'ils ont été atteints ou non. Ces mêmes résultats déterminent la rémunération de l'évalué.

Les politiques de rémunération sont impactées par l'évaluation de la performance des RH car les employés les plus talentueux et les plus productifs seront honorés.

Le décret 88.221 de 02/11/1988 portant conditions d'application des primes notamment dans son article 1 décrète consécutivement « Le décret actuel a pour objet de mettre les conditions préalables à la mise en œuvre des primes et des mécanismes pour lier les salaires à la production dans les entreprises économique publiques et les établissements publics de nature commerciale et industriel », «le degré de réussite des employés à atteindre les objectifs fixés sert de mesure de la performance : individuellement en fonction de standards professionnelles et/ou de plans auparavant établis... » (Journal officiel n°46 du 09/11/1988).

L'article 9 du décret précédent stipule que « Lorsque les conditions de réalisation des objectifs sont réunies, tout rendement individuel ou collectif inférieur à un seuil défini par l'organisme employeur, entraîne un abattement, dont le taux ne saurait excéder 5 % du salaire de base du travailleur concerné ».

Ces articles montrent que les résultats de l'évaluation déterminent la valeur de la rémunération d'un employé, et que la prime correspondante au rendement est variable car elle a un lien direct avec le système d'évaluation de la performance.

Tout employé souhaite être traité équitablement, Quatre éléments doivent être respectés pour assurer l'équité et la justice dans les décisions (J. M Peretti (2006) :

- l'employé doit comprendre comment sa cotisation est calculée ;
- Il doit aussi augmenter son apport quantitatif ;
- La relation entre sa contribution et sa récompense doit être clairement définie ;
- La rémunération méritée doit être perçue dans le salaire.

Pour consolider ce rapport entre la rémunération et l'évaluation des performances RH, il y a plusieurs manières :

a) Attacher les résultats de l'évaluation aux objectifs stratégiques:

Prévoir des rémunérations à chaque employé d'une équipe chargé de préparer une nouvelle méthode de travail plus rentable à moindre coût, ils seront récompensés si certains objectifs sont atteints. Cette opération encourage les employés à développer leurs performances.

b) Placer un dispositif d'évaluation efficace et effectuer des analyses de poste constantes :

Utiliser l'analyse et la description de poste comme base, les gestionnaires élaborent des critères et mesures d'évaluation de la performance RH, qui est essentiel pour avoir une rémunération juste. Et ce pour dissiper toute notion d'arbitraire de la prise de décision concernant l'octroi de la prime.

c) La rémunération en fonction des résultats obtenus :

Les écarts de rémunération entre les employés performants et ceux qui ont des résultats insuffisants. Ces derniers seront motivés pour être plus rémunérés. Par conséquent, l'évaluation a réussi à atteindre l'un de ses buts, qui était d'augmenter la motivation des employés.

Si, en revanche, il n'y a pas de différence de rémunération entre ceux qui réalisent leurs buts et ceux qui ne le font pas, ceux qui font des efforts craignent d'être lésés et, en conséquence, de réduire leur productivité.

d) Communiquer avec les évalués et les responsabiliser :

La communication aide les employés à anticiper les attentes et les encourage à faire confiance au système d'évaluation et à ceux qui le mettent en œuvre. Il est important aussi de les responsabiliser et leur permettre de participer au processus décisionnel. Plus les résultats sont rémunérés, plus les évaluateurs sont communicatifs et réceptifs. Cependant, pour mener à bien leurs tâches, les employés doivent se doter des moyens nécessaires afin d'appréhender les contraintes et à y remédier.

4. La gestion des compétences et évaluation RH

Avant d'aborder cette relation d'évaluation avec la gestion des compétences, examinons cette dernière.

Le terme « compétence » fait référence à un ensemble de connaissances (savoir), de pratiques (savoir comment faire) et d'attitudes (savoir comment être) que l'individu est capable de mettre en œuvre. Il lui permet de gérer les missions et tâches qui lui sont confiées. Ce terme est omniprésent dans tous les contextes et domaines.

Dans un environnement concurrentiel, l'entreprise est toujours à la recherche de personnel efficace pour se confronter à l'environnement changeant et de rester compétitive.

Compte tenu des compétences existantes dans une entreprise, cette dernière doit mener une démarche, des actions et des outils lui permettant de les accroître, les maintenir et les stimuler pour prévoir celles dont elle a besoin.

La mise en œuvre d'une gestion des compétences par les entreprises est motivée dans un premier temps (1980) par la flexibilité et la mobilité des employés au travail, puis sont apparues des motivations qui lient ressources humaines, management et stratégie globale. (Dejoux, 2008, p 136)

La gestion des compétences a pris dès lors une orientation nouvelle, avec l'arrivée de la loi de modernisation sociale en 2004, en introduisant la notion de compétence qui l'oblige à s'intégrer dans un cadre légal avec une dimension prévisionnelle qui est bien la GPEC. Dans ce cadre, l'évaluation de performance des RH sert de base de données pour une analyse future des actions liées aux emplois et aux compétences dans l'entreprise (Dejoux, 2008, p 138).

Une fois les forces et les faiblesses sont déterminées grâce aux résultats d'évaluation des performances RH, il est désormais faisable déterminer les compétences existantes.

L'évaluation des RH, en effet, aide la GRH à mettre en place la personne adéquate remplir les tâches demandées et un bilan des qualifications de l'employé. Cela permet à la direction de prévoir des arrangements professionnels appropriés.

Si un employé dont les résultats d'évaluation prouve qu'il est exceptionnel, la gestion des compétences, lui propose des postes de responsabilités ou une mobilité étrangère.

Par ailleurs, lors de l'évaluation, les compétences que l'évalué doit posséder pour réaliser les résultats souhaités sont déterminées.

5. L'audit RH et l'évaluation de performance RH

Un mécanisme de vérification interne qui assure des résultats d'évaluation approprié afin de détecter le risque d'obtenir une rémunération inappropriée, une formation inadaptée et un recrutement inutile...

Grâce à l'évaluation la performance des ressources humaines, les indicateurs nécessaires pour auditer sont disponibles au sein du processus RH et autres niveaux de l'organisation. (Krebs. G, 2007, p. 58).

En assurant une certaine objectivité dans l'application du système d'évaluation, l'audit RH permet d'éviter les biais.

6. La gestion des carrières et l'évaluation de la performance RH

Gérer des carrières aide le salarié à accéder à des postes plus responsables et plus gradés. En établissant à chaque employé un bilan des forces et faiblesses, grâce aux résultats des évaluations de performances RH qui permettent d'identifier ceux qui bénéficieront et mériteront ces promotions.

Outre la promotion et la mobilité des collaborateurs, la gestion des carrières permet de s'assurer que la décision du manager d'approuver ou de refuser cette mobilité est fortement influencée par les résultats d'évaluation du collaborateur.

Grâce au ce processus d'évaluation RH, de nouvelles compétences peuvent être découvertes, permettant au personnel de gestion de carrière de suggérer des orientations pour ces évalués. De ce fait, pour que chaque employé progresse dans sa carrière, l'application d'un système d'évaluation RH est cruciale.

J. M Peretti (2006, p 120), classe les décisions qui peuvent être améliorées par l'évaluation de performance des RH en trois rangs :

- Les décisions de mobilité, de promotions, les mutations ;
- Les mesures prises pour développer les capacités collectives et individuelles ;
- Rémunération individualisée, aux mérites.

L'évaluation permet aussi une analyse de l'état actuel d'un poste donné en tenant compte des connaissances, des compétences, des aptitudes futures et du potentiel du poste à occuper dans le futur.

7. La motivation et l'évaluation de la performance RH

La motivation ce n'est pas une pratique de GRH, mais plutôt peut être définie comme le niveau d'engagement d'un employé à accomplir une tâche. Elle peut dépendre du niveau de satisfaction démontré par ce dernier.

Selon Roussel et Peretti (2000), le concept de motivation peut revêtir plusieurs acceptions, est un processus qui à la fois active et dynamise l'attitude des employés à concrétiser les buts fixés par l'entreprise.

Les pratiques de GRH en générale et l'évaluation de performance des RH en particulier impactent la motivation de l'employé, ils sont un facteur fondamental de motivation.

Selon Maslow (1943), ce qui motive l'être humain commence à être attiré par les besoins élémentaires comme les besoins biologiques, de sécurité, puis par des nécessités plus sophistiqués tels que la réalisation de soi et développement de la personnalité. Il a l'air de se sentir lésé sur son lieu de travail lorsque ces besoins ne sont pas satisfaits.

Il existe deux catégories de motivation : la première définit les attentes de travail ordinaires comme le salaire, avoir des conditions de travail agréable et des relations interpersonnelles,

la deuxième catégorie procure une satisfaction plus personnelle que financière tels que la responsabilité, la reconnaissance et l'avancement. Il estime que le salaire de base doit être convenablement élevé et admettre à chaque salarié de combler ses nécessités essentiels. (Herzberg, 1966)

Cette motivation est reliée à la rémunération qui, à leur tour, sont liés à l'évaluation de la performance en matière de reconnaissance et d'accomplissement.

C'est pour cela que le salaire de base est important et la satisfaction des besoins de base est primordial, la motivation est finalement le fondement des discussions sur les facteurs qui influencent le comportement humain en termes d'évaluation de la performance (A. Fried et al, 2000).

Figure (9) : La place de l'évaluation de performance RH dans la politique de GRH



Source : Campoy et al, « GRH » 2008, p56.

La figure montre que le centre des activités du GRH est l'évaluation RH. Toutes les décisions se basent sur les résultats de cette pratique malgré la priorité accordée à certaines de ces activités.

SECTION 3 : Les inconvénients auxquels la GRH est confrontée à la suite de l'évaluation de performance RH

La pratique de l'évaluation des performances RH, comme nous l'avons vu précédemment, a beaucoup d'avantages pour mener à bien le processus de la GRH. Toutefois, elle peut engendrer des contrecoups. Dans cette section nous allons essayer de soulever ce problème lié à l'évaluation des performances RH.

Parmi ces inconvénients, il y a ceux qui sont liés au management, à la fonction sociale de la GRH et à ses supports de gestion. Toutes ces composantes de la fonction RH sont influencées par les résultats des évaluations de performance RH.

1. Les inconvénients liés au management

Les résultats des évaluations peuvent avoir des implications négatives. Dans le recrutement, par exemple, pour déterminer le besoin de recrutement, il est possible que l'identification du besoin soit faussée. La même chose lorsque l'entreprise définit un profil recherché, une mauvaise définition du profil conduit à la création d'un profil incomplet et inadapté aux besoins réels de l'entreprise.

La politique de formation peut subir les mêmes implications si la performance des employés n'est pas reflétée dans les résultats d'évaluation RH, il est probable que tous les employés qui ont besoin de formation n'en reçoivent pas et la planification pourrait être dépréciée. Ou bien le contraire, certains employés bénéficieront des formations dont ils n'ont pas besoin.

La rémunération risque à son tour d'être biaisée si l'évalué n'a pas été correctement évalué (il n'est pas estimé à sa juste valeur). Par conséquent, l'objectivité de l'évaluation est essentielle, en particulier lorsque l'objectif à atteindre est qualitatif.

En termes de gestion des carrières, si certains résultats ne sont pas transparents, il peut en résulter un désagrément de mobilité inadaptée. Il est possible que l'évalué ne convienne pas au poste recherché ou on lui refuse une occasion de mobilité. La même chose pour la promotion, ils peuvent fausser la prise de décision des managers.

Selon Lawler et al. (1984, p 30), si l'évaluation des performances RH se fait de manière inefficace, l'efficacité de l'ensemble des composantes de la GRH (embauche, promotion, rémunération, formation, affectation et installation) est fortement réduite.

Williams, Murphy et Cleveland (1989) ont prouvé que l'évaluation est un élément crucial de toute prise de décision GRH. (Murphy, 1994)

2. Les inconvénients liés à l'apport social de la GRH

Parmi ces inconvénients liés à l'apport social, nous pouvons citer la détérioration des relations sociales, les problèmes sociaux au sein des équipes peuvent résulter du fait qu'un employé est sous-évalué ou surévalué. L'esprit du travail collectif, l'enthousiasme et la connexion de l'équipe s'évanouissent ainsi.

Il peut également générer des conflits sociaux, lorsque les punitions liées à l'évaluation des performances sont cruelles ou déraisonnables, les syndicats peuvent faire pression sur les agents de la direction et agir comme un catalyseur aux désordres sociaux comme les manifestations publiques, les grèves, les dégradations des locaux ... etc.

En cas de révocation, lorsque l'évaluateur estime que sa prestation n'a pas été équitablement évaluée, Il décide d'engager une action en justice coûteuse contre l'entreprise, surtout si celle-ci risque d'échouer.

D'autre part, de graves problèmes psychologiques peuvent résulter d'un résultat inefficace de l'évaluation des performances. Ces effets indésirables peuvent affecter la santé de la personne évaluée et lui faire avoir un problème de santé.

Un employé qui a été évaluée avec un résultat biaisé peut montrer des signes qui peuvent avoir un impact négatif sur l'efficacité d'une personne au travail, sa productivité et son bien-être. Or, le salarié, dont les performances auraient pu être surestimées, peut développer des problèmes de santé comme l'anxiété et le stress à force de vouloir maintenir son niveau de performance.

Selon Murphy (1996), le comportement de certains évaluateurs n'est pas professionnel, en montrant une relation de pouvoir sur l'évaluée, ce dernier induit une démotivation, une perte de confiance en soi et une sensation d'injustice. Le rôle de l'évaluateur est d'améliorer la performance des employés, et non l'inverse.

3. Les inconvénients liés aux supports de la GRH

Le Système d'information des RH et la GPEC sont deux supports du GRH qui peuvent être influencés par les résultats de l'évaluation.

3.1 Les inconvénients liés au SIRH

Étant un outil essentiel de la fonction RH d'aujourd'hui, c'est pour cela il doit se doter d'informations fiables. Certaines entreprises préfèrent procéder de manière informelle à l'évaluation de son personnel, sous estimations de données traitées, estimant que ce faisant, elle pourrait récolter des avantages de l'évaluation des performances (Murphy, 1996).

En effet, les évaluations insatisfaisantes auront des suites négatives sur l'efficacité du dispositif et la gestion des informations attachées à l'évaluation des employés.

Par ailleurs, le SIRH doit y avoir un accès sécurisé et confidentiel, l'accès des acteurs de l'évaluation des performances RH à ce système peut encourir, par conséquent, une perte ou un vol de données.

3.2 Les inconvénients liés à la GPEC

La GPEC tout d'abord est un dispositif de GRH, une méthode qui permet à l'entreprise d'adapter, d'harmoniser et de prévoir les emplois et les compétences pour les lier aux exigences stratégiques de l'organisation dans le but de devancer les concurrents.

L'un des objectifs de la GPEC est de prévenir les besoins qualitatifs (gestion des compétences) et les besoins quantitatifs (gestion des effectifs) en adaptant ces compétences aux métiers et à l'évolution de leurs besoins, améliorer la gestion de carrière en responsabilisant le salarié sur son évolution professionnelle, et enfin aider les membres de l'équipe à devenir plus employables en leurs permettant d'élaborer un profil professionnel sur le marché du travail. (DEJOUX, 2008)

Lors de la réalisation des prévisions sur la GPEC, le résultat d'évaluation des performances RH est extrêmement utile. Cela lui permet de réaliser un pronostic sur les exigences futures en matière de compétences et d'effectif. Cependant, si ces résultats ne sont pas fiables, les prévisions sur les emplois et les compétences seront faussées et peu significatifs. La GPEC à son tour va influencer sur les autres pratiques de la GRH notamment la formation et le recrutement.

Nous pouvons retenir que la fiabilité et l'objectivité des évaluations des performances ressources humaines sont vitales afin d'ajouter une valeur aux pratiques de la gestion ressources humaines. Cette pratique occupe une position clé dans la GRH et dans l'entreprise, et les résultats qu'elle découle affectent positivement ou négativement la fonctionnalité et la continuité de l'entreprise.

Conclusion

Nous avons tenté, dans ce chapitre et après avoir donné quelques composantes de la GRH, de montrer que l'évaluation de performance des RH est un préalable crucial et indispensable dans le processus de la GRH, elle impacte directement le fonctionnement de ses pratiques et de l'entreprise en générale.

Tout résultat d'évaluation des performances peut agir comme une base solide et fiable sur laquelle construire et défendre les politiques essentielles de GRH. La pratique de l'évaluation joue un rôle clé dans le système GRH puisqu'elle fournit des informations à la DRH et facilite la prise de décision dans les activités de la GRH.

Nous avons démontré aussi les inconvénients et les risques liés à l'application des résultats de l'évaluation et comment ces derniers influencent les pratiques RH, et nous expliquerons les conditions et les solutions pour résoudre, selon certains auteurs, ces problèmes dans le chapitre suivant.

Chapitre III

Les conditions de réussite de l'évaluation des performances RH

Introduction

Nous avons montré lors du chapitre précédent que les résultats de l'évaluation suscitent des insatisfactions et des inconvénients qui freinent la réalisation efficace des opérations du processus de la GRH et de l'entreprise.

La revue de la littérature évoquant les conditions de succès de l'évaluation des performances RH, notamment Murphy et Cleveland, 1995, Ilgen et al. 1999; Cohens et Jenkins, 2000 ; Griffith et Orgena, 2002 ; Grote, 2002, nous a permis d'exposer des solutions pour remédier à ses insuffisances dans cette pratique de gestion des ressources humaines.

Les écrits de ces auteurs amènent à désigner trois déterminants préalables à l'efficacité d'une évaluation des performances des RH à savoir : le choix du programme d'évaluation, ensuite l'implication, les compétences et la motivation des acteurs de ce programme et enfin un contexte organisationnel adéquat à la performance. Nous allons, quant à nous, développer chacun de ces déterminants.

SECTION 1 : le choix du programme d'évaluation RH

Arriver à choisir un programme d'évaluation de performance RH repose, selon ces écrits, sur l'adéquation du programme avec la stratégie d'affaire de l'entreprise, le bon choix des critères d'évaluation des performances RH et enfin sur un programme lié aux autres activités de gestion des talents.

1. Un programme approprié au contexte organisationnel

Nous avons vu précédemment que l'approche de la contingence suppose que la performance organisationnelle dépend de l'interrelation entre les diverses composantes de l'entreprise. Cette contingence constitue la base documentaire théorique du management dit, stratégique, des ressources humaines et des études explorant les liens entre les activités de gestion des ressources humaines et la stratégie de l'entreprise.

Partant de ce postulat, les dirigeants sont amenés à déterminer quel programme d'évaluation de performances est enclin d'être plus efficace, ce programme doit s'harmoniser avec les diverses caractéristiques de l'entreprise telles que sa taille, sa stratégie d'affaires, son style de gestion (Heneman et Dixon, 2001 ; Miceli et Heneman, 2000). Et ce pour tirer un profit considérable des performances RH.

Les études qui ont étudié les liens entre les activités de gestion des ressources humaines et la stratégie d'entreprise (Schuler et Jackson, 1988 ; Arthur, 1992 ; Delery et Doty, 1996 ; Bird & Beechler, 1995 ; Heneman et Dixon, 2001 ; Miceli et Heneman, 2000), soulignent qu'il est crucial de créer et de superviser un dispositif d'évaluation des performances adapté à ces circonstances particulières.

Ce rapport de choix des indicateurs de performance, des méthodes et sources d'évaluation et le choix des régimes de rémunération avec le type de stratégies d'affaires de l'entreprise tels que la diminution des coûts, accroissement des profits, une définition claire de la vision, a été analysé et approuvé par certains chercheurs tels que (Youndt et al., 1996 ; Barky Diallo, 2006 ; Sahinyan, 2005 ; Jackson et al., 1989 ; Haines et al., 2004 ; Kerr, 1985).

L'étude de Haines et al. (2004) démontre que lorsque les organisations donnent la priorité à une stratégie de qualité, elles ont tendance à mettre davantage l'accent sur les normes de citoyenneté organisationnelle en matière de compétence et de qualité. Quant à Youndt et al.

(1996), ils découvrent un lien entre la stratégie de réduction des coûts et l'adoption de critères de performance, d'efficacité et de réduction des erreurs.

Une définition claire et continue de la vision, des valeurs et des priorités stratégiques des dirigeants pour tous les employés est nécessaire pour un programme d'évaluation de performance RH. Ceci est important car cela permet d'établir des mesures de performance organisationnelle qui encourageront chaque employé à concentrer ses efforts sur les priorités de l'entreprise en adoptant un comportement managérial aligné sur ses valeurs (S. Saint-Onge et M. Magnan, 2007).

En somme, si un système efficace d'évaluation des performances permet d'expliquer le lien entre les objectifs stratégiques, les facteurs de succès et les contributions uniques apportées par chaque employé, il devrait fournir un avantage concurrentiel durable.

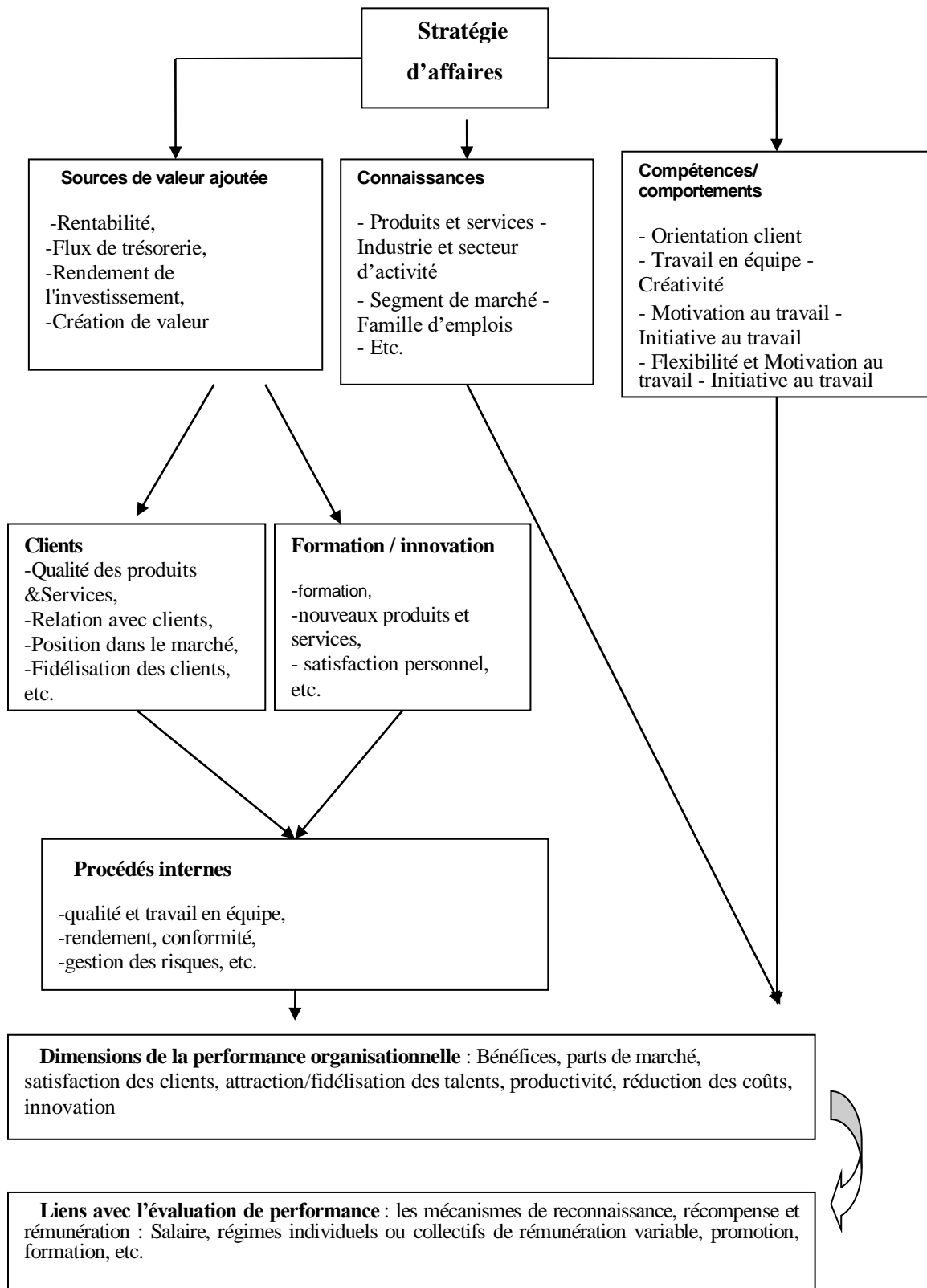
Par ailleurs, selon (Saint-Onge et al., 2004a) Le type d'évaluation des performances RH est influencé par le travail dans un milieu syndiqué ou non syndiqué.

En effet, alors que les syndicats cherchent à défendre les employés des décisions arbitraires de leurs supérieurs, Ils peuvent être plus réceptifs à un programme d'évaluation de la performance si elle respecte les lignes directrices suivantes (Saint-Onge et al., 2004a) :

- Les indicateurs de performance sont normalisées, objectives et fondées sur des données historiques ;
- Les résultats des évaluations de performance individuelles ne sont utilisés qu'à des fins de formation et n'ont aucune incidence sur la rémunération des employés ;
- l'environnement de travail est favorable ;
- Les dirigeants opèrent dans un style de gestion transparent et fournissent des informations sur les résultats d'évaluation des performances ;
- Les dirigeants veulent créer des systèmes de rémunération collective pour distribuer des avantages de performance mais ils ne souhaitent pas adopter des structures de rémunération prenant en compte la performance individuelle.

La figure suivante montre le lien entre la stratégie d'affaire et les résultats d'évaluation des performances RH.

Figure (10) : Alignement programme d'évaluation / contexte d'affaires.



Source : Saint-Onge, S. et Piron, M.C. (2006), Performance et succès vont de pair. P33.

Comme indiqué dans cette figure, un programme d'évaluation de la performance RH doit être adapté au contexte de l'entreprise (le nombre d'employés, l'industrie et la taille), le tableau

de bord de la performance organisationnelle et les valeurs de gestion afin de pouvoir fournir un avantage concurrentiel dans le temps.

2. Un bon choix de mesures et de critères d'évaluation des performances RH

Pour évaluer les efforts des employés et les diriger vers ce qui compte le plus pour l'entreprise, il faut bien choisir un programme qui mesure les indicateurs et les critères de performances pertinents. Ceci est déterminé par la concordance entre la stratégie de l'entreprise et les objectifs de l'évaluation de performance RH.

Le choix de ces mesures et de critères repose sur les points suivants :

2.1 Evaluer les résultats et les moyens

La meilleure manière d'évaluer la performance des employés est d'avoir recours aux objectifs qui reposent sur l'analyse, la description et l'évaluation des résultats, ainsi qu'aux connaissances, compétences et comportements de chacun qui s'appuient sur des acquis d'habiletés et d'aptitudes (Saint-Onge et al., 2000, 2004a).

L'entreprise ne doit pas se focaliser sur l'une de ces catégories de critères comportements ou résultats au détriment de l'autre.

En fait, les employés s'efforceront d'avantage d'utiliser tous les moyens nécessaires pour atteindre leurs objectifs si seule l'atteinte des résultats compte. De même, lorsqu'ils penchent sur certains comportements, les employés optent pour des comportements valorisés sans se soucier de réaliser les résultats attendus (S. Saint-Onge et M. Magnan, 2007).

Par conséquent, une meilleure évaluation de performance RH repose sur l'analyse des comportements et des habiletés comparés aux résultats à atteindre.

2.2 Évaluer des compétences« observables » ou des comportements et non pas des traits de personnalité et le potentiel :

Gérer la performance des employés en utilisant la gestion par compétences (Souque, 1996) à partir des critères portant sur des comportements, connaissances, traits de personnalités, tous concept différent du résultat, sont des critères de mesures des compétences (Saint-Onge et Thériault, 2006).

En fait, depuis des années, les auteurs critiquent l'utilisation des traits de personnalité pour évaluer les employés et fournir des commentaires sur leurs performances. Il est nécessaire

d'acquérir et de développer des compétences spécialisées jugées essentielles au succès de chaque organisation.

Cependant, pour Spencer et Spencer (1993), les compétences sont considérées comme des caractéristiques profondes et constantes de la personnalité telles que le leadership, l'esprit d'innovation, l'esprit d'équipe, la communication, la flexibilité. Saint-Onge et Thériault (2006), quand à eux, s'interrogent sur l'efficacité de cette approche dans le cas où les traits de personnalité prédominent parmi les compétences évaluées par un dispositif d'évaluation des performances RH.

(Saint-Onge et al., 2000, 2004a) assure également qu'un formulaire conçu uniquement sur des traits de personnalité pour évaluer les employés est inutile et nuisible en raison de la difficulté à définir, communiquer et évaluer les traits de personnalité, provoque des erreurs, contribue au biais d'évaluation des performances, menace l'estime personnelle des employés et ne fournit aucune indication sur la manière de s'améliorer.

Saint-Onge et al., (2000, 2004a) expliquent également qu'il est important de distinguer l'évaluation de la performance RH de l'évaluation du potentiel. En effet, l'évaluation de la performance d'un employé consiste à porter un jugement sur son travail pendant une période passée, quant à l'évaluation du potentiel, elle consiste à juger l'aptitude de l'employé à assurer dans des tâches avenir distinctes ou supérieures de celles qu'il a l'habitude d'assumer à ce jour.

D'après ces auteurs, il est préférable de ne pas intégrer les traits de personnalité et l'évaluation de potentiel comme critères d'évaluation des performances RH car cette dernière simplifie le travail mais sans pertinence.

2.3 Evaluer les comportements de citoyenneté organisationnelle

Borman, 2004 ; Borman et Penner, 2001 ; Conway, 1996 et Murphy, 1996 classent la performance individuelle en deux composantes à savoir la performance selon la réalisation des tâches et la performance associée aux comportements qui intègre selon (Borman et al., 2001) trois catégories de comportements, la première catégorie aide et développe les personnes c'est l'appui interpersonnel, la deuxième catégorie reflète la loyauté et l'engagement aux objectifs tracés par l'entreprise, la troisième et dernière catégorie est la

conscience professionnelle qui est associée aux efforts fournis par l'employé en plus des tâches qui lui ont été demandées.

L'étude pratique de Podsakoff et al., (2000) a montré que les comportements de citoyenneté aident les entreprises à accroître leurs performances, à la diminution du temps consacré aux conflits, à progresser la coordination des activités, à mieux s'adapter aux divers changements de l'environnement, ayant un effet positif sur le milieu de travail et favorise l'attraction et le maintien des ressources humaines et ce grâce à la coopération entre les employés.

Une autre étude montre un lien entre l'engagement civique et la réduction des plaintes des clients (Walz et Niehoff, 1996), l'augmentation des bénéfices, la satisfaction des clients et l'augmentation des ventes. (Koys, 2001)

Nous constatons d'après ces auteurs, que l'intégration des critères de comportements citoyens est important pour l'évaluation des performances RH.

2.4 Équilibrer les aspects de l'évaluation de la performance RH

Une évaluation de la performance des ressources humaines équilibrée dépend du choix de ses mesures et de ses indicateurs. Les managers ont tendance à utiliser davantage les mesures quantitatives du fait qu'ils sont plus objectifs et moins susceptibles d'être remis en question par les employés.

Cependant, selon S. Saint-Onge et M. Magnan (2007) la variété des critères d'évaluation (qualitatives/ quantitatives) donne plus de satisfaction pour les employés et la rend plus équitable et plus objective.

En outre, il s'avère crucial de consulter les employés lors de la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation de performance et dans l'identification de ces critères et les interroger sur leurs attentes et leurs besoins.

La gestion des performances RH s'avère souvent une question de compromis ou d'équilibre entre des critères de nature opposée : qualité / quantité, satisfaction des clients / contrôle des coûts, performance à court terme / à long terme, performance individuelle / collective, innovation / respect des règles, etc.

Par ailleurs, comme tous les employés ont des clients internes ou externes à servir, il s'avère aussi important de consulter ses derniers lors du développement d'un programme de gestion de la performance RH.

De plus, il est important de demander aux clients quels sont leurs besoins et leurs attentes en matière de produits et de services, ces derniers à considérer lors de la détermination des critères d'évaluation et de reconnaissance des performances des employés.

3. Un programme connecté à d'autres activités de management des talents

A travers l'évaluation de la performance des ressources humaines, les employés tentent de démontrer leurs points forts au travail en choisissant les activités qui seront récompensées et évaluées. La récompense ce n'est pas seulement des primes et de l'argent mais aussi une reconnaissance, des remerciements, des encouragements et même parfois juste l'écoute qui les motivent et les encouragent à investir en eux-mêmes et à améliorer leurs performances et leur comportement. De se fait mettre en place un programme d'évaluation attaché aux activités de gestions telles que la motivation, la gestion des compétences, développement des talents est nécessaire pour donner une suite logique et objective de ce dit programme d'évaluation qui sera ensuite pris en compte pour la sélection des promotions et avancements.

Pour cela, il s'avère indispensable pour les responsables ressources humaines de choisir des activités adéquates pour garantir la cohérence des critères d'évaluation des performances RH avec ceux pris en compte lors de la sélection du personnel. De même manière, des promotions doivent être accordées aux employés qui présentent des comportements conformes aux valeurs managériales, et qui seront dans l'intérêt et la pérennité de l'entreprise (S. S-Onge et M. Magnan, 2007).

3.1 La performance organisationnelle vers la performance individuelle

Le passage de la performance organisationnelle à la performance individuelle découle de la mesure de leur alignement en fixant un système de mesure, ensuite selon Simons (2000) présenter des horizons de contrôle pour orienter ces deux performances. Vers la fin décrire l'attachement et la variété des performances tant individuelles que collectives grâce au traitement des tableaux de bord de performance. Car pour la bonne réussite d'un programme de mesure nécessite des indicateurs qui mesurent parfaitement la performance organisationnelle car cette dernière reflète sur la performance individuelle pour éviter des attitudes dysfonctionnelles qui défavorisent les buts tracés par l'entreprise. S. Saint-Onge et M. Magnan (2007)

3.1.1 Considérer la chaîne de valeur et les parties prenantes

La valeur d'une entreprise selon Porter est principalement procréée en produisant des produits et des services pour lesquels ses clients sont prêts à payer un prix qui leur permet de générer des marges bénéficiaires attractives. Pour que cela se réalise, elle doit avoir d'excellentes performances dans des processus classés comme importants ou support dans la chaîne de valeur. Tels que l'approvisionnement, la commercialisation, le service SAV, la gestion des ressources humaines, la R&D.

Simons (2000) approuve la vision de Porter et souligne qu'un programme efficace de mesure de la performance nécessite une analyse détaillée de ces processus qui soutiennent la chaîne de valeur d'une entreprise. Plus exactement, il faut évaluer leur contribution à la création de valeur des différents processus de gestion.

C'est également grâce aux écrits de Porter que Kaplan (1988) a popularisé la gestion basée sur les activités, afin d'expliquer le processus depuis le développement d'un produit ou service jusqu'à son acceptation par les clients, de façon à déceler les activités ajoutant une valeur au bien ou au service pour le client.

Il est certain que la mesure de la performance organisationnelle se teste par un essai de saisir la capacité organisationnelle à engendrer de la valeur pour les parties prenantes (employés, entreprises, fournisseurs...), cette performance doit s'interpréter en un accroissement de la valeur. Pour les ressources humaines, la qualité de l'environnement de travail est un aspect important de la performance d'une entreprise, la qualité des services et des produits proposés et la considération de ses contributions au développement durable. Une performance jugée insuffisante dans une dimension entraîne un risque de capture des ressources potentiellement importantes pour le succès de l'entreprise et, à long terme, pour sa survie.

3.1.2 Les dimensions de la performance organisationnelle

Morin et al. (1996) suggèrent que la mesure de la performance doit montrer un équilibre entre quatre dimensions : l'efficacité, la pérennité, la valeur ajoutée des ressources humaines et la légitimité avec les parties externes. La conception de cette performance engendre que son appréciation exige des données diverses. De la sorte, on peut la mesurer sur la base de critères et d'indicateurs selon les objectifs et les responsabilités de chacun.

L'estimation de la performance organisationnelle se tend pour quelques uns vers des indicateurs rapprochés à deux dimensions uniquement, l'efficacité et la pérennité, le choix de ces critères est lié à la performance économique et la productivité:

- Répondre aux réglets professionnelles qu'on peut faire réparer à tout moment ;
- Ne pas négliger la rentabilité des entreprises qui est un critère important de survie.

Néanmoins, Se fier uniquement aux indicateurs de performance liés à la continuité et à la rentabilité peut contenir plusieurs risques. En fait, ces mesures encouragent les gestionnaires et les employés à :

- Accorder plus d'attention au management et aussi à la manipulation qu'à la gestion des activités de l'entreprise;
- Ignorer la performance de l'entreprise en termes d'amélioration continue et d'innovation;
- Accorder moins d'attention à leurs actions et attitudes et se concentrer sur les résultats à court terme.

Tableau (5) Les dimensions de la performance organisationnelle

<p>Efficacité</p> <p>Rationalisation : La mesure dans laquelle une entreprise diminue les ressources usées pour produire un volume similaire en garantissant le bon déroulement du programme.</p> <p>Rendement : quantité des services et biens produits en comparant avec la qualité de ressources usées pour la fabrication.</p>	<p>Continuité</p> <p>Qualité des produits: La mesure dans laquelle un produit ou un service répond aux normes et aux exigences des clients.</p> <p>Rentabilité : Etendue avec laquelle des indicateurs financiers peuvent être comparés de manière positive ou négative à ceux d'avant.</p> <p>Compétitivité : la capacité de l'entreprise à conserver les marchés.</p>
<p>Légitimité auprès des groupes externes</p> <p>Satisfaction des clients: Jugement porté par le client sur la manière de satisfaire ses besoins.</p> <p>La communauté : Evaluation des activités de l'entreprise par la communauté.</p>	<p>Les Ressources Humaines</p> <p>Mettre en action et mobiliser les employés: L'étendue de l'intérêt montré par les employés pour effectuer leur travail et leur entreprise ainsi que leur concentration sur la réalisation des objectifs. Tel que l'absentéisme.</p> <p>Ambiance au travail : L'étendue de l'évaluation positive de l'expérience du travail.</p> <p>Développement RH : le degré d'amélioration des compétences RH tel que le crédit alloué à la formation et à la mobilité des employés.</p>

La source : S. Saint-Onge et M. Magnan (2007), P19.

3.2 Les horizons des performances RH

Comme l'exprime Simons (2000), la gestion de la performance organisationnelle nécessite un équilibre entre la recherche d'efficacité interne et l'efficacité externe. En effet, la mesure et le contrôle de la performance organisationnelle doivent tenir compte de l'amélioration des processus de fonctionnement internes de l'individu (tel que l'absentéisme, la rotation du personnel) et de l'évolution des marchés (part de marché et les ventes). Favoriser l'une sans l'autre aura des conséquences négatives, d'une part, la recherche d'efficacité excessive peut aboutir à la création de biens ou de services que les consommateurs ne désirent pas et ne satisfont pas leurs demandes. D'autre part, une vision déformée de l'efficacité peut entraîner une baisse de la rentabilité.

La gestion de la performance RH selon Simons (2000) repose sur quatre horizons qui définissent l'autonomie, la maniabilité et la performance des collaborateurs. Quatre horizons permettent aux dirigeants de combler le fossé entre la gestion de la performance organisationnelle et la gestion de la performance individuelle. Plus exactement, selon leurs objectifs stratégiques de performance organisationnelle, les dirigeants définiront l'étendue des horizons assignés à leurs employés.

3.2.1 L'horizon des contrôles

Comprend toutes les ressources humaines, matérielles et financières dont disposent les employés et avec lesquelles ils prennent certaines décisions. Cet horizon reflétera le poste occupé par un collaborateur et les éléments de création de parts de valeur sous son contrôle. Cette gamme étroite de contrôle se reflétera dans les indicateurs de performance dont les gestionnaires seront responsables.

3.2.2 L'horizon de l'imputabilité

Il reflète la possibilité de faire porter la responsabilité d'un responsable à un employé. Ces implications spécifiques sont alignées sur les ressources dont les employés disposent en déterminant leurs comportements. Si cet horizon est restreint, ces employés adhèrent peu à l'inverse des entreprises qui accordent des horizons d'imputabilité large en encourageant la créativité et l'innovation, il leur revient d'avantage et augmente leurs portées de performance.

3.2.3 L'horizon de l'influence

Représente l'effort qu'un employé doit fournir pour avoir les données dont il a besoin afin d'accomplir ses responsabilités ainsi que le degré d'effort qu'il doit faire pour influencer le travail des autres employés. Une sphère d'influence plus étroite signifie que les employés n'ont pas à se soucier des décisions ou des opérations de leurs collègues. A l'inverse, si la sphère d'influence est large et principalement liée à des fonctions difficiles ou interdépendantes, cela signifie que le salarié interagit fréquemment avec ses collègues. La mesure dans laquelle les employés bénéficient de l'influence impacte leur capacité à innover et à s'adapter.

3.2.4 L'horizon d'appui

C'est le niveau d'aide et de contribution qu'un employé peut attendre de ses collègues provient directement de la chaîne de valeur de l'entreprise (le degré de dépendance et l'interdépendance des tâches). L'ampleur du soutien des employés influe sur l'envergure des aspects de la performance individuelle sur lesquels les employés peuvent influencer.

Tableau (6) : Horizons de gestion des performances individuelles

	Horizon serré	Horizon étendu
Contrôle	Allouer moins de ressources aux fonctions.	Allocation plus de ressources aux fonctions.
Imputabilité	Normalisation du travail reposant sur des mesures de performance financières et non-financière nécessitant peu de choix et de compromis.	Recours à des mesures de performance non financières ou financières nécessitant des compromis et des choix.
Influence	Employés tenus de se préoccuper uniquement de leur propre travail. Peu de ressources sont partagées entre départements.	Introduction d'incertitudes et d'interrelations par des structures et des objectifs de type matriciel, collectifs ou d'équipe.
Appui	Adoption de régimes incitatifs de rémunération orientés vers les récompenses et les différences individuelles.	Développement d'un sens des responsabilités partagées au moyen d'énoncés de mission, d'une culture et de régimes collectifs de rémunération.

La source : S. S-Onge et M. Magnan, 2007, p25.

SECTION 2 L'implication, les compétences et la motivation des acteurs du programme

Faire participer les évalués et les évaluateurs dans la préparation du programme d'évaluation des performances RH, les former et les motiver est crucial afin d'éviter les erreurs d'évaluation. Dans cette section, nous expliquons, selon les écrits, le comment et l'intérêt de la contribution et de la formation des acteurs d'évaluation de performance RH dans l'élaboration de ce dit programme.

1. L'implication et la participation des acteurs d'évaluation

Les experts du GRH préparent généralement le programme d'évaluation sans demander au moins la présence des principaux participants à ce programme. Pourtant selon (S. S-Onge et al. 2004b), encourager les employés à participer à la préparation du programme d'évaluation les incite à contribuer et à doubler d'efforts pour assurer un avantage concurrentiel durable.

Selon (Williams et Levy, 2000), les employés (évalués, évaluateurs) doivent être impliqués dans l'élaboration de programme d'évaluation de performances RH en choisissant les critères et méthodes appropriés, puisqu'ils sont les premiers responsables des résultats de l'évaluation plus que les managers et les professionnels des RH.

Une autre constatation de l'étude de (Williams et Levy, 2000), est que les employés et les gestionnaires expriment une plus grande satisfaction à l'égard du programme d'évaluation de la performance lorsqu'ils le comprennent.

Surtout il est préférable de préparer et de développer ce programme au cours des relations détendues et un climat de travail favorable pour les deux partis (managers et employés).

En outre, afin de développer le programme d'évaluation de la performance, il est particulièrement intéressant de former un comité composé de représentants des employés qui seront soumis à ce programme en tant qu'évaluateur et/ou évalué. Selon S. S-Onge et M. Magnan (2007), les qualités suivantes devraient caractériser ce comité:

- se composent d'employés qui seront soumis au programme à la fois en tant qu'évaluateurs et évalués, un ou deux professionnels des ressources humaines et, si possible, un conseiller extérieur ;
- se composent de membres considérés comme crédibles et connaissant bien les emplois et de l'entreprise ;

–Être représentatif de la main- d'œuvre en termes de plusieurs caractéristiques des employés, telles que le sexe, l'âge, les catégories d'emploi, les années de service et les niveaux hiérarchiques.

2. Formation et motivation des acteurs du programme d'évaluation

Détenir un formulaire approprié et avoir des supérieurs motivés à évaluer leurs employés est nécessaire pour maximiser le succès d'un programme d'évaluation de performances RH.

2.1 La formation des acteurs du programme d'évaluation

Pour posséder un formulaire d'évaluation adéquat, des efforts, du temps et de l'argent, doivent être investis afin de le promouvoir et de l'expliquer aux employés évalués et à leurs supérieurs par le biais d'une formation de routine, et ce pour améliorer l'approbation et la justesse du processus d'évaluation de la performance RH (Edwards et Goldstein, 1982 ; Saint-Onge et Morin, 2004b).

Ainsi, en milieu de travail, on déplore fréquemment le manque d'aisance relationnelle des supérieurs, surtout leur incapacité à communiquer avec des employés mal évalués qui sont en détresse psychologique, faire face à des problèmes et surtout surveiller les résultats de performance.

Dans ce contexte, des études montrent également que la formation préalable à l'évaluation des performances RH des managers les rend plus confiants dans leurs capacités à évaluer avec précision et équité la performance de leurs employés et que cela augmente le degré d'approbation de l'évaluation de la performance chez les employés (Edwards et Goldstein, 1982 ; Sims et al. 1987).

L'amélioration de la validité, de l'exactitude et de l'équité des évaluations sont les principaux objectifs des documents consacrés pour former les supérieurs en matière d'évaluation de performance RH (Kavanagh et Hedge, 1988 ; Lee, 1985 ; Fink et Longenecker, 1998).

Suivant cette vision, la feuille de route de formation des responsables ressources humaines devrait porter sur beaucoup d'angles telles que les erreurs liées au jugement, l'audition des attitudes des employés, la prise de décision et l'analyse des dimensions et des standards de performance (Hedge et Kavanagh, 1988 ; McIntyre et al., 1984, Smith, 1986).

Les formations capables de réduire ces erreurs, selon une enquête menée auprès de 312 entreprises du Québec de 200 employés montre comment les supérieurs peuvent recevoir trois

types de formation en termes d'évaluation de performances ressources humaines (S. S-Onge et M. Magnan, 2007) :

- formation sur la rétroaction orale et écrite aux employés (formulaire, communication, entretiens) ;
- formation sur leurs disciplines et coaching (employés difficiles, discipline, coaching, le développement personnel) ;
- formation sur les étapes du processus de l'évaluation de la performance (reconnaissance, détermination des objectifs, rémunération et gestion des carrières).

En d'autres termes, les plans de formation se focalisent sur la façon de mener des entretiens d'évaluation, fournir de la contre-réaction, d'utiliser les formulaires d'évaluation, de reconnaître les meilleurs éléments, d'identifier et de corriger les erreurs d'évaluation, de conseiller les employés et de favoriser leur engagement (Roberts, 1998).

Toutefois, au lieu de proposer une formation continue aux concernées, les entreprises se contentent souvent d'une formation en conjonction avec la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation des performances RH (Thomas et Bretz, 1994).

Nous pouvons retenir que la formation dispensée aux managers doit simultanément viser à faire évoluer leurs compétences, leurs attitudes et leurs comportements vis-à-vis de l'évaluation de la performance RH. Il est nécessaire de programmer des formations continues et d'évaluer les performances dans le temps plutôt qu'une fois par an.

2.2 La motivation des acteurs du programme d'évaluation

En plus des capacités des cadres, il est reconnu que l'évaluation des performances RH est souvent une question de motivation.

Compte tenu du fait que dirigeants consacrent des ressources importantes pour développer et diriger le système d'évaluation de la performance aussi que pour les former les supérieurs, il est avéré crucial de mieux comprendre comment ces derniers sont motivés à évaluer leur personnel (Cardy et Dobbins, 1994 ; Morin et al. 1999 ; Saint-Onge et al. 2004b).

Vu les effets importants du contexte organisationnel sur la motivation des supérieurs d'évaluer soigneusement la performance des employés, il est nécessaire de s'enquérir des compétences pour mieux évaluer ces performances afin d'être utile lors des prises de décisions relatives à la gestion des RH.

En réalité, les aptitudes, les compétences, les comportements et les résultats des supérieurs vis-à-vis de l'évaluation des performances doivent être pris en considération lors de leurs sélections, promotion, rémunération et formation, dans le but de renforcer leurs capacités et leurs compétences en évaluation des employés.

SECTION 3 Un milieu organisationnel propice à la performance

Au-delà de la qualité des méthodes et des acteurs, le contexte organisationnel conditionne également l'efficacité du processus d'évaluation de la performance RH. De nombreux auteurs discutent d'une culture basée sur la performance qui est soutenue par les dirigeants et maintenue par la révision.

1. Un soutien indéniable de la direction au quotidien

L'une des principales lignes directrices à suivre pour maximiser les résultats d'un programme d'évaluation des performances RH est d'obtenir le soutien continu des cadres supérieurs et de la direction.

Pour y parvenir, certains d'entre eux nécessitent de s'engager et d'être sollicités dans l'élaboration et la mise en œuvre de ce programme, qui couvre une variété de sujets tels que les objectifs du programme, la stratégie de l'entreprise. L'influence des paroles et des comportements des dirigeants ne doivent pas être négligés et l'évaluation de performances doit constituer une priorité pour eux dont les résultats sont reconnus (S. S-Onge et M. Magnan, 2007).

En effet, ils doivent encourager la participation à une évaluation de performance efficace en agissant comme modèles pour les utilisateurs du programme et en adoptant des comportements alignés sur les valeurs.

En résumé, afin de maximiser l'efficacité d'un programme d'évaluation des performances RH, il est crucial d'enquêter sur les attitudes et les comportements des dirigeants de l'entreprise pour savoir s'ils appuient le processus d'évaluation des performances RH, s'ils croient en son efficacité, s'ils prônent un processus continue d'évaluation ou bien occasionnel, ou envisagent une culture axée sur la réalisation d'objectifs stratégiques communiqués aux employés de manière cohérente et aussi éviter les conflits hors du contrôle comme expliquer que les contribution ne sont pas satisfaisantes.

2. Une culture favorisant la communication et la reconnaissance des performances

Plusieurs auteurs ont confirmé l'impact du contexte organisationnel sur le bon fonctionnement des évaluations de performance RH, la culture d'entreprise pour privilégier la performance affecte directement son acceptation et son amélioration.

En effet, il est essentiel que l'entreprise opte pour une approche systématique axée sur l'amélioration des performances en s'attaquant d'abord aux causes profondes de l'inefficacité (Waldman, 2000).

À cet égard, il est de la responsabilité des dirigeants d'identifier les facteurs organisationnels qui pourraient empêcher l'adoption de comportements de coaching parmi les cadres, car tout comme les règles de groupe peuvent contraindre et entraver la performance, elles peuvent l'améliorer et la motiver.

Les responsables doivent maintenir un environnement où les employés qui effectuent un travail de qualité en quantité aisée sont valorisés, où chacun assume la responsabilité de sa performance et celle de l'entreprise.

Afin d'augmenter la productivité, il est nécessaire de revoir les tâches à accomplir et d'éliminer celles qui sont inutiles. Ceci est capital dans le secteur des services, car les employés sont appelés à effectuer des tâches en dehors du champ de leur formation. Satisfaire le client est leur vraie tâche.

Il est ainsi important de considérer les critères et le suivi d'évaluation des performances RH qui, lorsqu'ils sont appliqués de manière rigide ou sévère, nuisent à la fois à la qualité des biens et services et au niveau de satisfaction des clients. De coup, les cadres adopteront une attitude dure envers les employés, ce qui les démoralisera et entravera encore plus leurs performances.

De plus, afin d'éviter toute confusion, un programme d'évaluation de la performance RH doit être connu, expliqué, compris et accepté à la fois par les managers et les employés pour être efficace et d'améliorer la vision de l'impartialité.

Pour cela, il est important de rappeler continuellement que les évaluations de performances RH font partie des échanges réguliers avec les employés à tous les niveaux de la structure hiérarchique, tant par écrit que verbalement. De plus, les cibles claires doivent être présentées dans la communication du programme d'évaluation de performances RH, et toute ambiguïté et tout message contradictoire doivent être évités.

3. Une révision continue du programme d'évaluation

Les entreprises doivent fréquemment revoir leurs mesures de performance traditionnelles afin que l'évaluation de la performance RH soit un outil de développement stratégique, et ce pour réaliser des objectifs liés à l'augmentation de la satisfaction des clients, à l'amélioration

de la qualité, à la promotion de l'innovation, à l'expansion des marchés et à la réduction des coûts (S. S-Onge et M. Magnan, 2007).

Le programme doit être revu fréquemment pour s'assurer qu'il oriente toujours les efforts des employés vers les priorités de l'organisation.

Étant donné que les mesures de performance traditionnelles sont inutiles ou non adaptées et les dirigeants qui modifient leur vision stratégique ou leurs objectifs doivent repenser leurs mesures de performance actuelles.

Par conséquent, leur tâche est d'identifier les comportements et les résultats que les employés doivent changer, s'ils sont inefficaces, pour atteindre les objectifs souhaités et de s'assurer que ces résultats deviennent le centre de nouvelles mesures de performance.

En outre, tout changement d'orientation significatif tel que la qualité totale, l'amélioration continue, risque de n'être qu'un mirage s'il ne se traduit pas par un changement dans l'évaluation de la performance (Haines et al. 2004).

De nombreux écrits ont discuté l'importance d'examiner l'équité de l'évaluation de la performance, il est crucial que les supérieurs soient expérimentés et traitent équitablement les salariés en expliquant leurs décisions et leurs attentes et en les soutenant.

–Selon (Taylor et al. 1998 ; Dulebohn et Ferris, 1999 ; Brockner, 2002), il est important de veiller à l'équité du processus d'évaluation de la performance RH en s'assurant que ses politiques et méthodes respectent une variété d'exigences qui sont :

- standardisées et mises en œuvre à tous les employés de la même catégorie de personnel;
- officiellement communiquées (écrites) aux employés ;
- appliquées de manière impartiale et cohérente, et ils sont comprises et acceptées par les supérieurs et les employés ;
- encourager les employés à progresser et à améliorer leur performance ;
- communiquer les imperfections quant à la performance et donner l'opportunité de les corriger ;
- faire connaître et comprendre aux employés les résultats de leur évaluation ;
- donner un dispositif de rétroaction qui permet aux employés de commenter la façon dont leur travail est évalué et d'exprimer leurs opinions ;

- s'appuyer sur le jugement de nombreux évaluateurs qui ne font pas preuve de parti pris;
- donner des directives et des conseils écrits et une formation aux évaluateurs ;
- permettent de détecter des effets discriminatoires, des outrances, des injustices ou des préjugés ;
- prôner une supervision claire, où les supérieurs s'emploient de gérer efficacement leurs employés, prennent régulièrement des notes sur leur performance et fournissent couramment de la rétroaction ;
- elles ont pour but de primer ou de reconnaître, de manières diverses, les employés qui performant à leur plus haut niveau ;
- conduire à des évaluations effectivement prises en compte dans les décisions de gestion du personnel (rémunération, promotions, procédures disciplinaires...);
- s'assurer que les résultats des évaluations sont révisés aux niveaux supérieurs de la direction;
- respecter le principe de progressivité des mesures disciplinaires (avertissement, rappel à l'ordre, blâme verbal, suspension sans solde, congédiement);
- obéir au principe de proportionnalité de la sanction.

4. Autres mesures pour réduire les biais dans l'évaluation de la performance RH

(Murphy, 1994) souligne que la première condition de réussite de l'évaluation de performance des RH si un premier changement, obligeant l'évaluateur à devenir coach, survient avant l'évaluation, il sera moins concerné par le contrôle des employés, que par le perfectionnement continue de la performance de chaque employé et de son équipe.

E. Campoy et al. (2008) ont proposé des mesures pour tirer davantage profit des évaluations de performance en se concentrant sur l'objectif de l'évaluation, la pertinence du contenu de chaque objectif visé, l'outil adéquat pour la mesurer ainsi que les managers le mieux placé pour suivre et accompagner les évalués. Il y a de nombreux commentaires qui ont surgi à ce sujet, selon ces auteurs :

Chaque entreprise doit utiliser l'outil d'évaluation qui lui convient le mieux , sans se comparer aux autres entreprises, car chacune a sa propre taille et son propre secteur d'activité.

Chaque procédure d'évaluation vise un seul objectif pour ne pas perdre de vue les autres objectifs, de ce fait, il faut plus de procédures distinctes pour assurer à les atteindre. Cette procédure doit respecter quelques lignes directrices pour réussir :

- Pour s'assurer que les résultats reflètent la réalité actuelle, il est nécessaire de garder une trace du milieu dans lequel évoluent les employés durant la période d'évaluation ;

- Il ne suffit pas d'évaluer uniquement les résultats quantifiables, mais aussi la dimension qualitative du salaire ;

- La tenue à jour régulière des fiches de chaque poste afin que les objectifs prioritaires soient clairement définis et s'y tenir pour ne pas se dissiper ;

- La formation des évaluateurs est obligatoire, pour améliorer la crédibilité de l'évaluation, ainsi que l'établissement des comptes rendus de leur travail. Cette formation porte principalement sur l'objet de l'évaluation, l'inclusion de l'évaluation de performance RH dans La stratégie globale de l'entreprise ainsi que les critères adoptés pour mesurer la performance de chacun.

- Assurer la cohérence des objectifs et des critères d'évaluation, ainsi que des méthodes d'évaluation.

- Les performances individuelles ne doivent pas être comparées les unes les autres et de remettre à niveau uniquement ceux qui sont mal évalués.

- Maintenir des critères clairs, mesurables et facilement contrôlables afin de respecter le principe du " salaire égal pour un travail égal", ainsi que le maintien de l'équipe entre salariés.

- Lors de l'utilisation de SIRH, garder confidentiel le contenu des évaluations.

- Anticipez les problèmes potentiels qui pourraient survenir à la suite de changements fréquents d'équipe.

- Déterminer le critère d'évaluation de manière coordonnée, impliquant l'évalué et l'évaluateur et le responsables de la GRH.

Selon B. Martory et D. Crozet (2001) la disponibilité d'informations sur le système d'évaluation en place facilite son acceptation. Ces informations expriment les raisons de sa mise en place et, surtout, détaillent les conséquences de l'entretien d'évaluation, telles que perçues par l'entreprise et les critères utilisés lors de cet entretien doivent être défini au préalable.

La formation est donc nécessaire, confirme également Alouane (1997), afin de réduire ou d'éliminer les erreurs commises par les évaluateurs. Selon lui, grâce à cette formation l'évaluateur arrive à définir et comprendre l'origine des erreurs, ce qui l'aide à comprendre les procédures d'évaluation en vigueur, assumer son rôle d'évaluateur et les conséquences de cette pratique sur la carrière et la personne de l'évalué.

Dans le même contexte, Alouane (1997) assure qu'il est nécessaire de créer un milieu d'entente et de confiance pour que l'évaluation de performance se déroule dans des conditions favorables. La confiance entre l'évaluateur et l'évalué, ajoute-t-il, permet à ce dernier d'admettre plus facilement le jugement qui lui est imposé. Elle doit s'établir également entre les évalués et la direction générale, Cela permet de mener des actions assurées sur les évalués en termes de formation, d'évolution et de rémunération en identifiant leurs véritables forces et faiblesses.

Le seul fait de porter un jugement sur un employé est une forme très limitée d'évaluation de performance. Pour cette raison, l'auteur propose une communication de ses résultats pour plus de transparence et d'efficacité.

Au final, il précise que les résultats doivent représenter la réalité et être utiles tant aux évaluateurs qu'aux évalués. Car le succès d'un projet est déterminé par les conditions dans lesquelles il est mis en œuvre.

Selon Maurice Thevenet, cette mise en œuvre se décompose en six étapes (Alouane, 1997) :

- Informer les employés sur le dispositif d'évaluation en vigueur ;
- Former les responsables de l'évaluation;
- La participation obligatoire de la direction générale ;
- la création d'un comité d'évaluation ;
- Identification des dispositifs de gestion actuels;
- Suivi du processus.

Ainsi cette section nous renseigne que le soutien et l'appui du programme l'évaluation des performances RH par la direction en général et par les dirigeants en particulier, la création d'une culture favorisant sa reconnaissance et sa communication sont nécessaires pour améliorer les conséquences positives de ce programme. Aussi une correction continue de ce programme est primordiale pour lui donner du sens à ce dernier.

Conclusion

Nous pouvons dire, à travers ce chapitre, que l'évaluation des membres du personnel rencontre plusieurs défis par suite des évalués, des évaluateurs et du système que l'organisation a mis en place., nous avons pu expliquer la manière de traitement et de fixation d'un programme d'évaluation des performances individuelles, plusieurs auteurs ont traité l'utilité et l'importance de prendre en compte tous les aspects de l'organisation : cadres, employés, compétences, motivation, culture... pour mieux gérer les contributions des salariés.

Ainsi nous avons proposé un certains nombre de solutions pour atténuer les effets négatifs de l'évaluation des performances RH.

Nous pouvons dire également que l'évaluation de performance des RH fait partie d'un processus bien défini au sein de la GRH et qu'elle joue un rôle sensible. Elle fait face à plusieurs défis du fait à la fois des évaluateurs, des évalués et aussi de la direction générale. Pour surmonter les obstacles qu'elle découle, plusieurs mesures sont à considérer et à suivre afin de bien faire fonctionner ce dispositif d'évaluation et d'en assumer les résultats.

Chapitre IV

**Présentation du cadre méthodologique
et analyse des résultats de recherche**

Introduction

L'étude empirique porte sur les entreprises Algériennes dont l'objectif de pouvoir tester nos hypothèses, les résultats obtenus sont analysés afin de répondre à notre problématique de recherche portant sur les pratiques de ces entreprises en termes d'évaluation des performances ressources humaines.

Dans ce chapitre nous présentons dans la première section le cadre méthodologique pour bien mener notre recherche pour expliquer le positionnement épistémologique adopté, le raisonnement choisi ainsi que la démarche et les méthodes de collectes de données qui nous aide à trouver des éléments de réponses à notre problématique. Nous présentons aussi le contexte d'étude choisi pour étudier notre recherche qui est trois entreprises algériennes de taille de secteur différent qui ont une part de marché importante. Ensuite nous justifions le choix de ces cas étudiés.

Nous avons effectué dans la deuxième section une présentation générale des entreprises objet d'étude à savoir une présentation des entreprises, leurs effectifs, leurs domaines ainsi leurs processus d'évaluation des performances RH.

Enfin dans la dernière section nous avons exposé et analysé les résultats de notre recherche en présentant les outils de recueil de données, la population mère et l'échantillon des entreprises étudiées ainsi que le dépouillement, traitement des questionnaires.

SECTION 1 : Cadre méthodologique, contexte d'étude et choix des entreprises étudiées

Le but de cette section est de présenter le positionnement épistémologique choisi, la méthode et outils de collecte de données ainsi le contexte d'étude et le choix des entreprises étudiées.

1 Cadre méthodologique

1.1 Choix du positionnement épistémologique

L'examen de l'ensemble des travaux académiques révèle l'existence d'une multitude de positionnements épistémologiques.

1.1.1 Le positionnement positiviste : le principe du positivisme est d'expliquer la réalité par l'expérience des faits pour confirmer ou réfuter les théories et les lois existantes. La base de la connaissance est l'observation, sous ce postulat, le travail de recherche se déroule selon un schéma linéaire et invariant : (théorie → hypothèses → Résultat → généralisation). Quatre principes restituent le fondement de ce paradigme :

- Le fait est le fondement de la connaissance ; uniquement le test pratique peut confirmer ou infirmer les données normatives ;
- pas d'intuitions pour les chercheurs ; La pratique scientifique n'a pas de place pour l'essence ;
- Le but ultime de la science est d'identifier les lois qui dirigent la société ;
- L'évaluation du progrès des connaissances s'apprécie par la capacité, et non des modèles à prédire les phénomènes (Wacheux ; 1996, p 39).

1.1.2 Le positionnement interprétativiste et constructiviste : L'interprétativiste c'est l'interprétation du cas étudié par le chercheur. Le constructivisme, étant un prolongement de la théorie interprétative (étudier une situation et l'interpréter par le chercheur) ils sont formulées souvent ensemble (Perret, Séville dans Thiétart et coll., 2003, p 29) ; ou bien on parle du Constructivisme seul, comprenant en lui les postulats interprétatifs et s'opposant ainsi au Positivisme (M. Velmuradova, 2004, p47). Le constructivisme s'est construit sur la base des travaux de Piaget qui vise à observer sur le terrain, comprendre et proposer des phénomènes en les attachant à la théorie.

1.1.3 Le positionnement mutiparadigme : Notre travail de recherche s'attache à ce paradigme et guide notre démarche méthodologique, qui est à la fois interprétativiste pour permettre d'interpréter les résultats obtenus et constructiviste pour la compréhension, l'explication et la description des

faits. Avec un raisonnement hypothético-déductif qui consiste à émettre des hypothèses, à recueillir des données, puis vérifier et tester les résultats obtenus pour confirmer ou infirmer lesdites hypothèses.

La recherche en gestion ne peut se faire d'un regard strictement interprétative, explicative, encore moins descriptive (M. Velmuradova, 2004, p49), les sciences de gestion doivent naviguer entre les écueils de la technique aveugle, de l'idéologie pure et du scientisme militant. C'est ainsi qu'elles peuvent contribuer à la renaissance des méthodes (Martinet, 1990, p 88). Ces deux positions doivent interagir conjointement pour de mener une recherche en gestion. A partir de cette interaction qu'une méthodologie de recherche va être conduite de façon efficace. (H. BEN AISSA, 2001)

1.2 Choix de la méthode et des outils de collecte de données

La méthode de collecte de données que nous avons utilisée dans notre travail de recherche est la méthode mixte.

Nous avons combiné la méthode qualitative à travers des entretiens semi directifs destiné aux responsables RH des entreprises étudiées, pour collecter les données nécessaires à notre recherche afin d'analyser les informations par rapport à la problématique et déterminer les hypothèses représentatives du problème étudié.

La méthode quantitative par un questionnaire destiné aux employés évalués qui nous a permit de décrire et prévoir le phénomène étudié par des données mesurables, nous a aidé aussi à vérifier nos hypothèses et de répondre à notre questionnement.

Cette méthode nous a aussi permis de comprendre mieux le phénomène étudié qui est la pratique de l'évaluation des performances individuelles pour l'expliquer d'une manière simple et approfondie. Selon Weick (1979) si une seule approche méthodologique (qualitative ou quantitative) est appliquée dans un contexte, seule une petite partie de la réalité sera révélée.

Savall et Zardet (2004, p 431) présentent un essai pour mettre fin à l'opposition entre qualitativistes et quantitativistes, les chercheurs recueillent des données qualitatives qui sont ensuite recodées en données quantitatives.

Nous avons donc eu recours à deux outils de collecte de données, en premier lieu l'entretien semi directif. Il est constitué des divers thèmes en relation avec notre sujet, chaque thème contient des questions enrichis par un ensemble de notions clés ayant un rapport avec l'évaluation et la

performance RH, ainsi l'exploitation de la documentation et des observations constatées au cours de notre étude. (Voir annexe n° 02)

Le deuxième outil de collecte de données que nous avons utilisé est le questionnaire destiné aux évalués, qui a complété l'entretien et nous a permis une analyse plus vaste de notre sujet de recherche. Il est composé aussi de différents thèmes, chaque thème comporte une multitude de questions fermées dichotomiques, à choix multiples, à échelle et de questions ouvertes. (Voir annexe n° 01)

La recherche qualitative donc c'était notre première phase de projet de recherche, nous voulons collecter toutes les informations nécessaires sur cette pratique dans les deux entreprises Algériennes. En deuxième phase du projet nous avons entamé une démarche quantitative avec un questionnaire qui est fortement nécessaire pour se rapprocher des évalués et savoir leurs points de vue direct vis-à-vis de leurs évaluations, et aussi nous permet de tester des hypothèses sur des échantillons représentatifs de la population.

Pour analyser et interpréter les résultats de notre étude, nous avons réalisé une démarche multi-sites et holiste, c'est-à-dire elle comprend plusieurs entreprises dans le but d'approfondir la conception et la clarté du sujet de recherche d'où la concentration est mise sur une seule unité d'analyse : l'unité qui se charge de l'évaluation en l'occurrence la direction des ressources humaines pour (SONELGAZ et CEVITAL) et la direction commerciale pour ALGERIE Télécom. L'étude de cas multi-sites permet d'expliquer d'une manière plus accomplie le sujet de recherche (YIN, 2003).

2. Contexte d'étude

Notre réflexion s'est focalisée sur le contexte Algérien, les cas que nous avons choisis pour étudier notre recherche sont les entreprises algériennes ayant un poids sur l'économie nationale et ayant un effectif très élevé de différentes catégories socioprofessionnelles, il s'agit de SONELGAZ Tizi Ouzou, CEVITAL Bejaia et Algérie télécom Alger. Ce sont des entreprises qui ont beaucoup diversifié leurs activités et représentent un exemple remarquable en accordant de nouvelles gammes de produits et de services à leurs clients. Leurs produits sont présents dans tous les foyers Algériens. Ce travail de thèse s'inscrit dans le contexte général des pratiques des entreprises Algériennes en termes d'évaluation des performances ressources humaines.

Ces entreprises sont réparties par agences et directions à l'échelle nationale, le dispositif d'évaluation fait par les directions générales les concerne aussi.

3. Choix des entreprises étudiées

Au début de notre enquête nous voulions effectuer des entretiens auprès d'un grand échantillon d'entreprises qui pratiquent l'évaluation de performance RH, mais malheureusement à cause de la situation sanitaire actuelle beaucoup d'entreprises n'ont pas accepté de nous recevoir faute de restrictions et mesures sévères imposées.

En effet il n'y a que ces entreprises qui nous ont bien accueilli et elles nous ont fournis les informations indispensables dont nous avons besoin pour procéder à notre étude de cas.

Ces trois entreprises de taille sur lesquelles s'est focalisé notre travail de terrain et qui nous ont aidés à apporter un constat et une analyse pertinente sur notre sujet de recherche, en l'occurrence ALGERIE TELECOM direction générale, SONELGAZ Tizi ouzou et CEVITAL Bejaia.

Le choix de l'étude que nous avons effectué entre ces entreprises est motivé aussi par le fait qu'elles se sont considérées comme étant des composants capital dans le PIB Algérien, elles ont été choisies sur la base des critères suivants :

- Le secteur d'activité est différent : nous voulons connaître la méthode d'évaluation dans le secteur public et le secteur privé.
- Ces entreprises ont un poids dans l'économie nationale.
- Elles pratiquent l'évaluation de performance individuelle de manière continue.

SECTION 2 : Présentation des entreprises étudiées

Nous avons essayé dans cette section de présenter les entreprises enquêtées, nous nous sommes focalisé sur la présentation des directions qui se sont chargés de l'évaluation des performances RH.

1. Présentation de SONELGAZ Tizi ouzou

Le nouveau schéma organisationnel de l'activité de distribution décidé par les Pouvoirs Publics, a induit la création de la Société Nationale Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, société par action dénommée

1.1 Missions et attributions de SONELGAZ

La Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz est chargée à travers ces divisions (annexe n°3), dans les limites de ses attributions, de la distribution de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coût, de qualité de service et de sécurité à savoir (document interne à l'entreprise) :

- Ajuster le réseau actuel aux futures innovations technologiques pour maintenir un alignement constant avec les besoins des clients.
- Rassurer les infrastructures face à l'évolution des tendances de consommation, notamment celles liées à la consommation électrique, et d' autre part, de l'expansion de la production et de massifs accidents.
- Comblent les demandes de service d'électricité et de gaz des clients dans des circonstances idéales;
- Aider à créer une politique sociale adéquate avec les valeurs et les buts de Sonelgaz ;
- Accueillir et établir les projets de développement dans le cadre du programme de l'état selon les missions de la société.

Parmi les attributions de sonelgaz nous pouvons citer :

- Assurance d'un service de qualité et continu;
- Exploiter et entretenir les réseaux de l'électricité et du gaz ;
- L'extension des réseaux électriques et gaziers permettant le raccordement de nouveaux clients ;
- Garantir l'efficacité et la sécurité des réseaux ;
- Assurer l'équilibre entre l'offre et la demande dans le secteur de l'énergie ;
- Vente de l'électricité et du gaz.

1.1.1 Attributions et missions de la DRH (notre unité d'investigation)

Notre travail de recherche se focalise sur cette direction, pour savoir quelles sont les différentes pratiques qu'elle exerce et comment elle procède à l'évaluation des employés. Elle se compose de deux services, service RH et service développement RH et formation, qui sont garants de l'application et de respect des règles et procédures en la matière, les principales missions et attributions sont :

- Valorisation des compétences pour le déploiement d'éventuelles nouvelles activités,
 - Surveiller la convenance entre les ressources humaines disponibles (talents, capacités) et l'accroissement des activités,
 - Accroître la sensibilisation, l'écoute et la coopération concernant les relations socioprofessionnelles et les situations de travail,
 - Garantir la concordance des différentes activités du personnel, notamment le recrutement, l'intégration, l'affectation, la promotion,
 - Créer les programmes liés aux employés tels que les formations, l'embauche.
 - Garantir la planification, l'exécution et l'utilisation des éléments de paiement, et du traitement des requêtes,
 - Couvrir la gestion administrative du personnel et la mise à jour du fichier informatisé du personnel,
 - Veiller à ce que les dossiers administratifs du personnel soient tenus à jour,
 - Collaborer à l'exécution d'analyses et d'études sur la croissance de l'emploi et la ressource humaine dans le cadre d'objectifs stratégiques,
 - S'impliquer de la création des plans d'évolutions professionnelles tels que outils d'évaluation du personnel et la supervision des opérations y afférents,
 - Manager les organigrammes en fonction des paramètres et ratios établis et approuvés par la direction,
 - Appliquer les stratégies et procédures d'avancement et évaluer des résultats de l'exercice.
- (L'organigramme DRH SONELGAZ annexe n° 04)

1.2 Données chiffrées de SONELGAZ Tizi Ouzou:

SONELGAZ Tizi Ouzou assure et développe à travers ses ressources matérielles et immatérielles un ensemble d'activités commerciales, d'exploitation et de maintenance des ouvrages d'électricité et de gaz pour alimenter dans les meilleures conditions possibles ses clients.

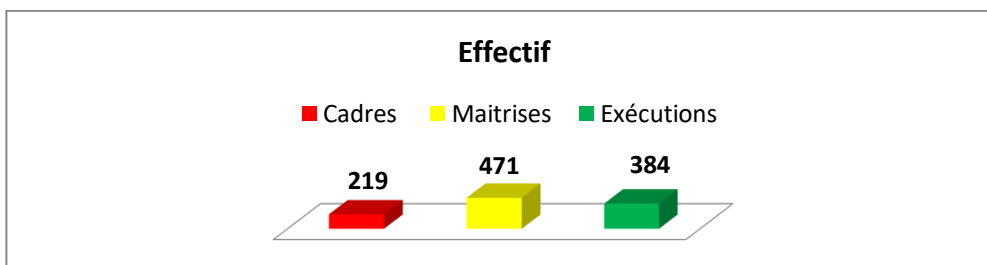
Tableau (7) : Présentation de données chiffrées SONELGAZ

Chiffre d’Affaire	8 725 566 255.40 DA	
Les ressources Humaines	Cadres	219
	Maitrises	471
	Exécutions	384
Nombre d’Agences Commerciales	17	
Nombre de district	Electricité	9
	Gaz	16
Nombre de client	Electricité	416 201
	Gaz	238151
Longueurs des réseaux en Km	Electricité	8527,29
	Gaz	6115,78

Source : notre enquête

A partir du tableau ci-dessus nous avons établi les figures suivantes :

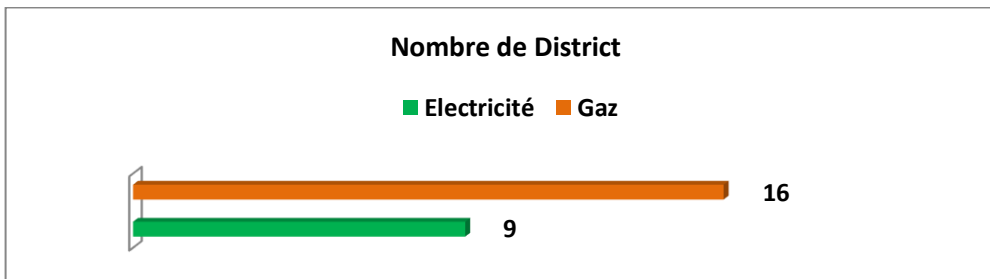
Figure (11) : Nombre d’effectif SONELGAZ



Source : notre enquête

Nous remarquons que la catégorie « Maitrise » est dominante chez SONELGAZ Tizi Ouzou, suivie de « Exécution » et de « Cadre ».

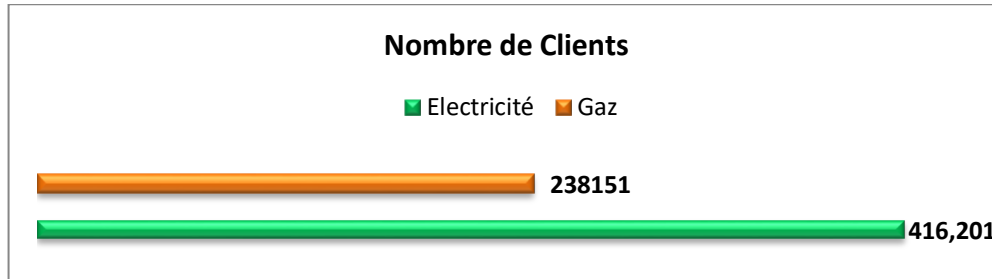
Figure (12) : Nombre de district au niveau de Tizi Ouzou



Source : notre enquête

Cette figure représente le nombre de district Gaz et le nombre de district Electricité dans la wilaya de Tizi Ouzou.

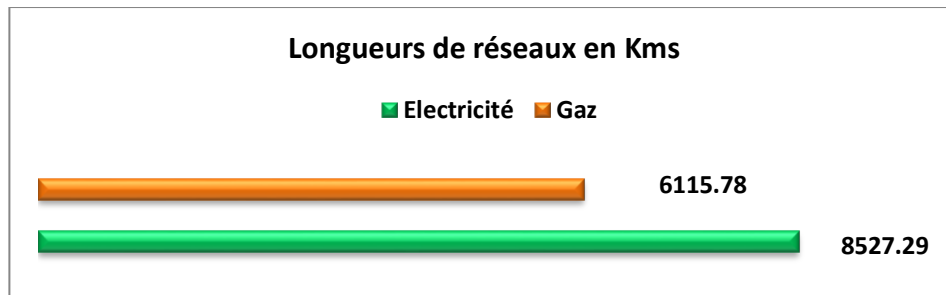
Figure (13) : Nombre de clients SONELGAZ Tizi Ouzou



Source : notre enquête

A travers cette figure nous avons représenté le nombre de clients « Electricité » et le nombre de clients « Gaz ».

Figure (14) : Largeur de réseaux SONELGAZ Tizi Ouzou



Source : notre enquête

La figure 4 nous montre la longueur des réseaux Electricité et Gaz dans la wilaya de Tizi Ouzou.

1.3 La politique d'évaluation de performance RH au sein au sein de SONELGAZ de Tizi Ouzou

SONELGAZ mise sur la performance et la compétence de ces employés pour la pérennité de son exercice et le développement optimal de sa ressource humaine. Chaque employé aura à prouver son existence à travers les résultats obtenus au cours de son évaluation.

1.3.1 Procédure d'évaluation du personnel

Pour l'évaluation de son personnel SONELGAZ utilise un formulaire d'évaluation (Voir annexe 09). En fixant des objectifs préalables à savoir

- Une entente claire sur les attentes ;
- Des suivis fréquents en cours d'année en vue d'assurer la progression ;
- Un feedback systématique en cours et en fin d'année ;

- Déceler des besoins de formation et de mobilité relatifs à l'exercice des tâches du personnel.

1.3.1.1 Les acteurs concernés par l'évaluation:

- L'évalué : concerne tous les employés de SONELGAZ sans exception (cadres, maîtrises et exécutions);

- L'évaluateur : implique les supérieurs hiérarchiques (N+1), (N+2) ;

- L'entité arbitraire des évaluations : le directeur central ou le directeur d'unité qui procède à la validation l'évaluation et aux arbitrages et traite les recours si il y a lieu ;

- La structure du personnel de l'unité : reçoit les formulaires et guide l'évaluation ;

- La structure personnel des directions centrales : fournit les supports d'évaluation, reçoit et gère les formulaires renseignés, exploite et analyse les résultats des évaluations et ce au niveau décentralisé et centralisé ;

- La direction des ressources humaines : son rôle est de faire part à la direction Générale de l'état de mise en œuvre du système dans les différentes directions, de la qualité de l'exploitation, des principaux enseignements tirés des résultats d'évaluation et de détection des cadres de haut niveau.

1.3.1.2 Processus d'évaluation

Des critères divers sont pris en considération en fonction des catégories.

A. Les critères d'évaluation : L'évaluation est constituée de deux sortes de paramètres

A.1 Critères liés aux objectifs c'est-à-dire le degré d'atteinte aux objectifs consignés dans le programme de travail.

A.2 Critères liés au rôle c'est-à-dire habiletés d'encadrement selon la responsabilité de chaque employé (planification, décision, contrôle...), habiletés interpersonnelle (sens de communication, relation avec les collaborateurs...) et habiletés personnelles (dynamisme, autonomie et sens de l'initiative) (Voir annexe n°9).

B. Calcul de l'évaluation : l'évaluation globale consiste à attribuer une note sur 20 sur la base de deux évaluations de rendement (60%) et de rôle (40%)

B.1 Evaluation du rendement

C'est la moyenne des taux trimestriels de rendement obtenus durant l'année, elle est calculée comme suit : $\frac{RT1+RT2+RT3+RT4}{4} = /20$

4

B.2 Evaluation du rôle

L'évaluation liée aux rôles diffère selon le grade de chaque employé, Cadre, maîtrise et exécution, Le nombre d'habiletés est 10, chaque habileté est notée sur 10 points puis sommer le nombre de points sur 100 et diviser par 5 pour obtenir une note sur 20 (voir annexe n°9).

Nous pouvons constater que le dispositif d'évaluation appliqué par SONELGAZ prend en considération le calcul de la prime de rendement trimestrielle (4 fois par an) ainsi que l'évaluation du rôle de chaque catégorie (Habiletés et comportements observable selon le grade) vu que le rôle est important et stratégique dans ce secteur d'activité.

2. Présentation de l'entreprise CEVITAL Bejaia

2.1. Historique et localisation

CEVITAL est une entreprise SPA dont le capital a atteint les 69 milliards DA, créée en mai 1998 et implantée à l'extrême est du port de Bejaia. Composée de directions et unités (annexe n°5), elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie et agit sans cesse dans la création d'emplois et de richesse. Elle est composée de diverses unités de production dotées d'une technologie de pointe et continue d'avancer à travers un certain nombre de projets en cours. Elle s'est considérablement développée au cours des dix dernières années, créant un nombre important d'emplois et augmentant la richesse.

Filiales et groupe: Cevital Agro-Industrie, Ceviagro, Nolis, Hyundai, Volvo Travaux Publics, FIAT, IMMOBIS, Future Média, SAMHA, MFG, Cevital Minerals, BATICOMPOS, Prainsa Cevico Algérie, Numilog, Sierra Cevital.

2.1.1 Localisation :

CEVITAL est situé au port de Bejaia à 200 ML du débarcadère : Cette zone autrefois dangereuse et inconstructible a été partiellement restaurée d'une décharge publique, viabilisé grâce à la technologie la plus récente de consolidation des sols par le moyen de piliers ballastés (plus de 335 KM de piliers ballastés de pas moins 17 ML Chacun a été accompli) également qu'un morceau à récupérer sur mer.

Bejaia : La construction d'installations d'épuration d'huile, la margarine, les silos portuaires et la purge de sucre a été entreprise par CEVITAL.

El Kseur : En novembre 2006, CEVITAL a acquis une usine de production de jus de fruits Cojek lors du processus de privatisation du secteur public algérien.

Un énorme plan d'investissement a été approuvé dans le but de moderniser l'équipement de production de jus de fruits Cojek. (Source interne à l'entreprise à partir des d'enquête, 2021)

Agouni Gueghrane : L'unité Minière Lalla Khedidja a été implantée en juin 2007 au centre de la chaîne montagneuse du Djurdjura qui plafonne à plus de 2300 mètres.

Constantine : Chaux (destinée pour le sucre) ; CO2.

2.2 Missions, activités et Objectifs de CEVITAL :

L'entreprise a pour activité principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et celle dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser. Le Complexe Agro-alimentaire produit une variété de produits alimentaires.

A. Huiles Végétales :

Les huiles de table :

Elio et Fridor huiles végétales qui ne contiennent pas de cholestérol et sont riches en vitamine E.

Fleurial plus Tournesol sans cholestérol très riche en vitamine A, E et D. ces huiles sont principalement composés de graines de soja, d'huile de palme et de graines de tournesol, conditionné en bouteilles de différentes contenances allant de 1 à 5 litres après avoir subi plusieurs étapes d'affinage et d'analyse. Ça capacité de production est plus de 560 000 tonnes /an, ses principales exportations vers le Moyen -Orient et le Maghreb, avec un œil sur l'Europe.

A.1 Margarinerie et graisses végétales :

Cevital produit une variété de margarines riches en vitamines A, E et D. Certaines margarines, comme Matina, le beurre gourmand, Rania sont destinées à la consommation finale, d'autres sont produites spécifiquement pour répondre aux besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, comme MEDINA « SMEN ».

Le pourcentage du marché national est de 30 %, elle exporte aussi une partie de sa fabrication vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

A.2 Sucre Blanc :

Il résulte du raffinage du sucre de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est emballé dans des sachets de 50Kg et également vendu en cartons d'1kg. Sa production est débutée en 2009 avec une capacité de 660 000 T/an en 2020 et extension à 1 860 000 tonnes/an.

Par ailleurs, Cevital produit du sucre liquide pour répondre aux exigences de l'industrie agroalimentaire, plus particulièrement celles qui fabriquent des boissons gazeuses. La part du marché national a atteint 85%.

A.3 Sucre liquide :

CEVITAL en produit jusqu'à 220 000 tonnes/an, ses exportations ont atteint les 26 000 tonnes/an.

Silos Portuaires :

Elle dispose d'une capacité maximale 190 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2050 tonnes par heure. C'est un projet en extension à réaliser avec une capacité de stockage existante de 130 000 tonnes en 26 silos verticaux et de 55 000 tonnes en silo horizontal.

Boissons :

Une diversité de boissons comme l'eau minérale, Sodas, Jus de fruits. Depuis des siècles, l'eau de la mine Lalla Khedidja prend sa source dans des montagnes culminant à plus de 2300 mètres. Elle absorbe naturellement les minéraux vitaux en frayant lentement un chemin à travers la roche (Potassium 0.58, Calcium54, Magnésium 8, Bicarbonate 165, Sodium 6.5, Sulfate 8...) tout en conservant une légèreté inégalée. La source de cette eau, naturelle et pure, est située en plein milieu de la chaîne montagneuse du Djurdjura.

Réhabilitation de l'unité de production de **jus de fruits** « El kseur ».

2.2.2 Objectifs de CEVITAL

Parmi les objectifs tracés par Cevital on site :

- Sa portée produit sur tout le territoire national;
- Implanter les grains oléagineux pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- La promotion des agriculteurs par une aide financière à la production locale de céréales oléagineuses ;
- Augmentation du volume de production grâce à la modernisation technique et mécanique de ses installations ;
- Exporter ses produits sur le marché international.

2.2.3 Missions de la direction ressources humaines

Cette direction assure la procédure d'évaluation des performances RH de CEVITAL, elle a pour mission :

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital food.

Pilote les activités du social.

- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement et la formation du personnel.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.

Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.

Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

2.3 L'attachement aux valeurs de l'équipe et effectif

La mise en place d'un référentiel des valeurs a été par CEVITAL, ses applications doivent refléter une bonne attitude et doivent inciter les collaborateurs à développer un sentiment confiance et de solidarité :

2.3.1. Respect et écoute

Avoir de l'écoute et du respect réciproque telle la règle de CEVITAL. Toute communication interpersonnelle est basée sur des relations saines. La prise en compte de ces clients et fournisseurs, de ces partenaires et institutionnels. Ces employés sont porteurs de sa réputation.

2.3.2 Loyauté et transparence

Un haut niveau de morale professionnel et de loyauté s'impose suivis d'une grande clarté dans tous les actions de management et exprimer ce que l'ont fait.

2.3.3. Solidarité et esprit d'équipe

Inciter et avancer dans un esprit de partage permanent des connaissances et des expériences, mettre en valeur les collaborateurs et participer à l'esprit du groupe, encourager la participation entre les employés et les groupes de travail.

2.3.4. Détermination et assiduité

Aller plus loin que les actes organisés pour évoquer d'autres solutions aux difficultés posées et devancer les obstacles potentiels.

2.3.5. Serment de performance

Chaque personne est évaluée en fonction de ses actes et de son niveau d'engagement vis-à-vis de ses obligations, les employés s'unissent pour mieux relever les défis de l'entreprise et ont le courage d'exprimer leurs préoccupations.

2.3.6 Effectif de CEVITAL

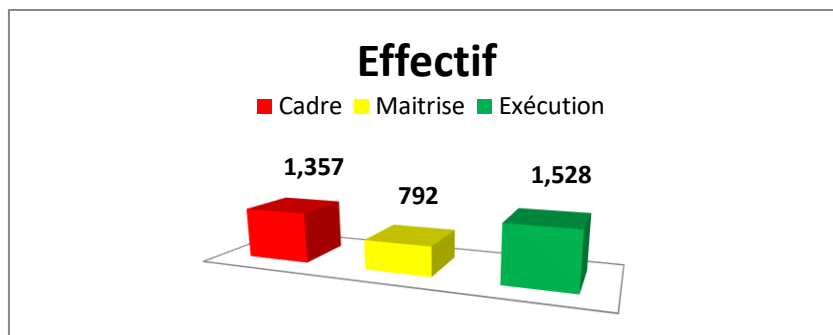
Tableau (8) : Nombre d'effectif CEVITAL

Catégorie socio-professionnelle	Effectif	Ratio
Cadre	1 357	37%
Maitrise	792	22%
Exécution	1 528	42%
Total	3 677	100%

Source : Notre enquête

L'effectif au sein de CEVITAL est dominé par les cadres et les exécutants.

Figure(15) : Présentation de nombre d'effectif CEVITAL



Source : notre enquête

2.4 Politique et procédure d'évaluation de performance ressource humaine chez CEVITAL

2.4.1 Objectifs de l'évaluation

- Décrire le processus de mise en place du système d'évaluation comme un outil de management qui permet de mesurer l'efficacité du personnel sur l'atteinte de la performance, et détecter les compétences existantes (métier & transverses), et posture IRIS, par rapport à chaque emploi ;

- Créer les conditions favorables à une communication constructive entre managers et collaborateurs pour reconnaître leurs performances afin d'accroître leurs satisfaction et motivation et de les retenir ;

- Déterminer les besoins de développement individuel et permettre une meilleure gestion des carrières.

2.4.2 Responsabilités et acteurs concernés par l'évaluation

- Le directeur des ressources humaines et la directrice développement sont responsables du contenu et du maintien de la présente instruction

- Les directeurs des structures et responsable RH sont responsables de l'application de la présente procédure.

- Le chef de service gestion des emplois et des compétences et les responsable RH sont tenus de sa mise en œuvre.

Les acteurs concernés par l'évaluation sont l'ensemble des activités relatives aux évaluations des cadres C1 et plus pour l'ensemble des structures. Donc concerne en premier rang les cadres de CEVITAL.

2.4.3 Outils et lancement de l'évaluation

2.4.3.1 La fiche d'entretien d'évaluation : Retenue comme étant l'outil principal pour la réalisation de l'action d'évaluation. Il permet de réduire la subjectivité en assurant l'évaluation la plus équitable possible en s'appuyant sur des référentiels de compétences (métiers, transverses et valeurs IRIS) et fixation des objectifs.

2.4.3.2 Référentiel des compétences : Le support qui décrit et situe les compétences métier et transverse requises d'un collaborateur pour occuper un poste, c'est un outil de pilotage de la gestion des compétences.

2.4.3.3 Référentiel Postures IRIS : ce sont les valeurs (Intégrité, Respect, Initiative, Solidarité) qui représentent l'esprit, la culture et les règles de bonne conduite au sein de l'entreprise pour promouvoir son image et sa performance.

2.4.3.4 Entretien d'évaluation : il permet d'analyser les résultats obtenus au cours de l'année écoulée ainsi que de définir les objectifs pour l'année à venir. Il peut également remplir plusieurs fonctions à savoir :

- une fonction de dialogue entre deux personnes qui ne se connaissent peut être pas si bien que cela ; elle constitue un moment d'échange approfondi et personnalisé dans lequel collaborateur et responsable hiérarchique jouent un rôle actif.
- une fonction de résolution de problèmes, pouvant d'ailleurs être individuels ou collectifs ;
- une fonction d'amélioration de la GRH permettant d'une part une gestion prospective en décelant lors de l'entretien les potentialités de l'évalué son capital connaissance, son désir d'aller vers d'autres tâches, ses besoins en formation, et d'autre part une gestion par objectifs puisqu'il y a lieu aussi de définir les missions de l'évalué pour l'exercice suivant et de lui assigner les tâches et moyens correspondants.

Pour le lancement de l'évaluation, les responsables RH préparent une campagne de sensibilisation décidée par note de service et fixe le planning au courant de l'année N+1, pour la tenue des entretiens d'évaluation, le renseignement de la fiche d'évaluation et sa transmission à la Direction des Ressources Humaines.

2.4.4 Domaines des compétences sur lesquels les cadres sont évalués

2.4.4.1 Domaines liés aux Compétences Métier

Supply Chain

Gestion Approvisionnement

Gestion magasins et entrepôts des stocks

Gestion stocks PF et distribution

Planification

Distribution et Opération des transits export

Réglementation des douanes et Opérations de transit

Production

Génie des Procédés

Gestion de la Production

Maintenance

Automatisme industriel

Dessin Industriel

Instrumentation

Maintenance industriel

Mécanique

Electrotechnique

Energie et Utilités

Production et Distribution d'électricité

Traitement d'eau, production et distribution de vapeur

Direction finance et comptabilité

Comptabilité de Gestion «Analytique »

Comptabilité Finances

Fiscalité

Réglementation Bancaire et Trésorerie

Direction système information

Développement Informatique et Gestion des Application

Maintenance informatique et Télécom

Réseaux informatique et Télécom

RH

Recrutement, Formation et Administration

Approvisionnement

Achat, Commerce International

Etude et investissement

Entretien du Patrimoine

2.4.4.2 Domaines liés aux compétences transverses

Communication écrite et orale et langue étrangère

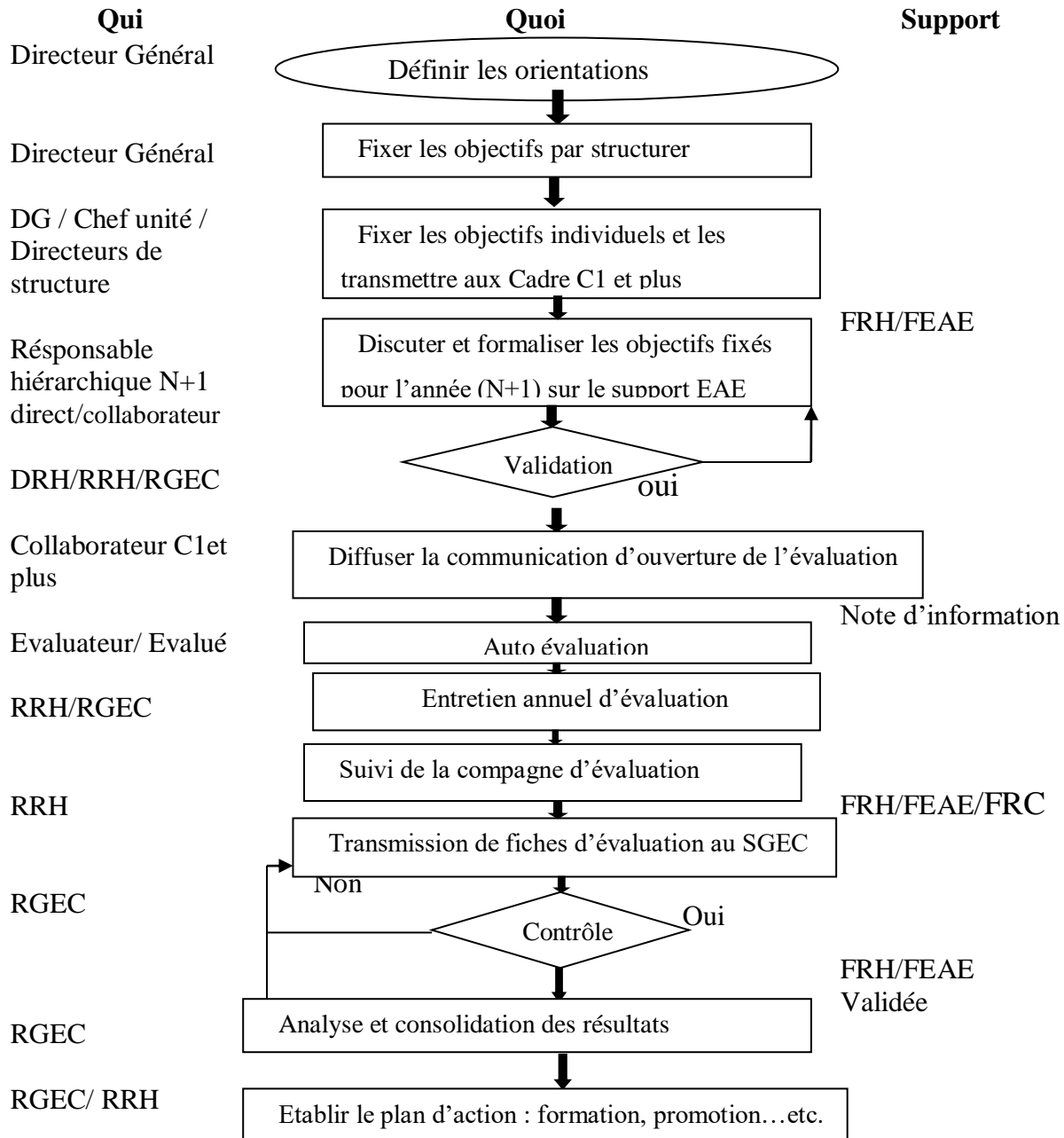
Management budgétaire et organisationnel

Management des hommes et management projet

Outils bureautique, informatique et apprentissage de divers logiciels (annexe n°10)

2.5 Processus d'évaluation annuel : le schéma suivant illustre les étapes de processus d'évaluation au sein de CEVITAL, les intervenants, désignation des opérations de chaque étape ainsi que les supports utilisés pour la réalisation de l'évaluation.

Figure(16) : Procédure d'évaluation CEVITAL.



Source : Notre enquête

3. Présentation d'Algérie Télécom Direction Générale

La direction générale d'Algérie Télécom est siégée à Alger, elle est née de la restructuration du secteur de la télécommunication sous l'encrage juridique de la loi **2000-03 du 05-aout 2000** qui fixe le régime générale lié à la Poste et télécommunications.

Algérie Télécom est née pour révéler le défi de l'ouverture du marché des télécommunications annoncée dans les réformes engagées par le pays.

Algérie Télécom jouit d'un statut d'entreprise publique économique. Ce statut établit la forme juridique d'une société par action (**SPA**).

L'organigramme d'Algérie télécom (voir annexe n°6).

3.1 Mission, Objectifs et Moyens d'Algérie Télécom

Les principales missions d'Algérie télécom sont :

3.1.1. Les missions d'Algérie Télécom :

L'activité majeure d'Algérie télécom est de (Document interne à Algérie Télécom) :

- Offre des services de télécommunications qui permettent le transit de voix, de l'information composée de communications écrites.
- Accroître, utiliser et manager des réseaux de communication publics et privés.
- Installer, utiliser et gérer toutes les connexions avec chaque opérateur de réseau.
- Préparer et réaliser les plans de développement annuels nécessaires à l'objectif.
- Assurer le financement nécessaire à l'exécution de ses programmes annuels.
- S'assurer de la qualité des produits et services qui sont liés à son objectif tout en en faisant la promotion.
- Organiser et développer les structures d'entretien nécessaires pour maximiser sa performance tout en poursuivant la formation et le perfectionnement de son personnel.
- Faire engager toute étude d'organisation en vue d'améliorer la rentabilité de la gestion.
- Développer et élargir le service à valeur fourni aux clients.
- Afin de satisfaire pleinement les utilisateurs, assurer la sécurité du réseau et la qualité de la communication.
- Entrer dans la compétition internationale en s'associant avec des professionnels de l'industrie.

3.1.2. Objectifs d'Algérie Télécom

Les principaux objectifs d'Algérie Télécom :

-Augmenter la disponibilité des services et rendre les services de télécommunications plus accessibles à un plus grand nombre d'utilisateurs.

- Augmenter le niveau de qualité de service fourni et rendre les services de télécommunications plus concurrentiels.

- La mise en place d'un réseau de télécommunications local fiable connecté aux autoroutes de l'information.

3.1.3. Les moyens humains

Pour connaître l'importance de l'évaluation des performances au niveau d'Algérie Telecom nous devons en premier lieu prendre en compte le potentiel humain, L'effectif général d'Algérie Telecom arrêté en 2018 se présente dans le tableau suivant :

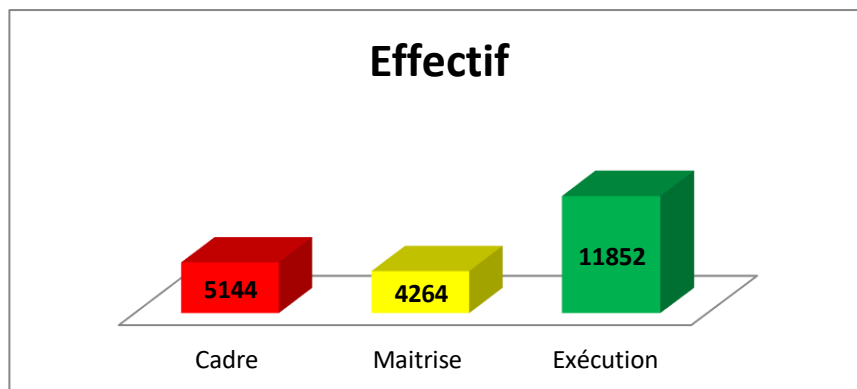
Tableau (9) : Effectif d'Algérie Télécom

Catégorie	Féminin	Masculin	Total
Cadre	1738	3406	5144
Maitrise	919	3345	4264
Exécution	2584	9268	11852
Total	5241	16019	21260

Source : Direction Ressources Humaines Année 2018.

On voit qu'il y a beaucoup plus d'effectif masculins que féminin et que le nombre de catégorie « Exécution » l'emporte sur l'ensemble du personnel d'Algérie Télécom..

Figure (17) : Présentation effectif Algérie Télécom



Source : DRH Algérie Télécom, 2018

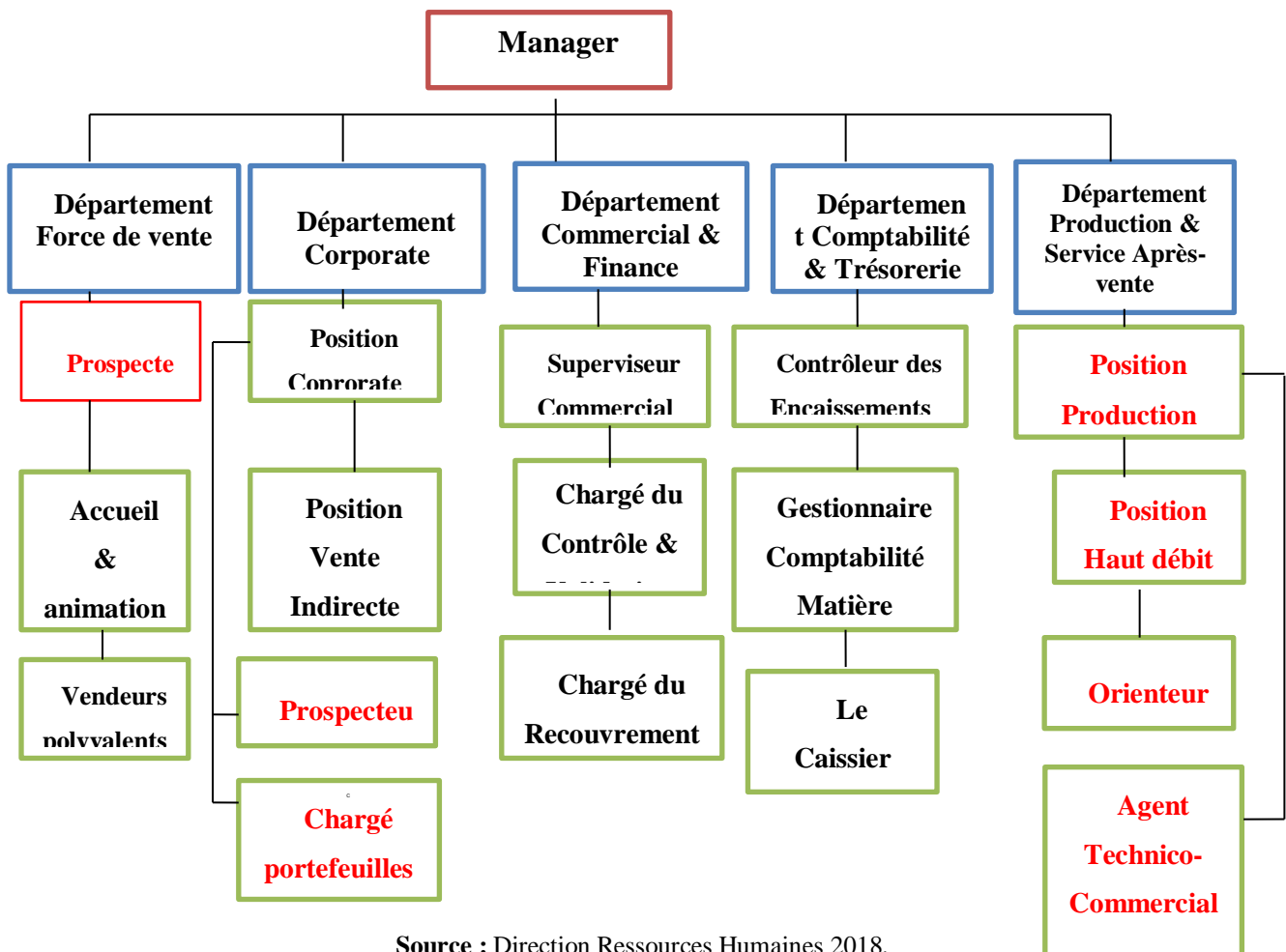
3.1.4. Missions de la direction des ressources humaines

La fonction ressources humaines représente la partie de l'administration générale qui a pour mission ; Concevoir, Planifier, Regrouper, Coordonner, Intégrer, Diriger, et Contrôler les activités des structures de l'entreprise. Elle est chargée de veiller à l'adéquation permanente entre les besoins et les ressources du personnel en termes de quantité et de qualité.

3.2 Procédure d'évaluation des performances à Algérie Télécom

L'évaluation de la performance RH d'Algérie Télécom se réalise au niveau des ACTELs, Agence Commerciale de Télécommunication, donc elle est le centre de notre étude pratique.

Figure (18) : Organigramme d'une ACTEL



Source : Direction Ressources Humaines 2018.

3.2.1 Les outils d'évaluation

- fiche d'évaluation : (voir annexe n°7).
- Tableau récapitulatif : doit être envoyé par email à la structure centrale pour l'analyse des résultats (voir annexe n°8).

3.2.2 Objectifs de l'évaluation des performances individuelle

- La réalisation de l'objectif collectif et individuel
- La communication et le dialogue au niveau de l'encadrement
- Faire le point sur le rendement (les forces et les faiblesses de son personnel)
- Amélioration de la performance de son personnel

3.2.3 Les acteurs concernés par l'évaluation

- Les évalués et les évaluateurs (personnel des ACTELs)
- Entité arbitraire des évaluations
- Direction Relation Grand Public
- Direction de la Formation Commerciale

Une fois les formulaires sont rempli la direction procède au dépouillement et au calcule des résultats qui se passe par la validation des évaluations, processus de rattrapage et enfin améliorer et gérer les performances.

D'après les informations recueillies de la direction générale d'Algérie Télécom Nous remarquons que la direction RH ne figure pas parmi les acteurs concernés par l'évaluation, c'est plutôt la direction commerciale qui se charge de l'évaluation. Ce qui explique l'absence de la DRH pour son rôle d'évaluation du personnel en tant que pratique RH.

Nous constatons aussi que le personnel de la direction générale n'est pas concerné par l'évaluation, seul le personnel au niveau des ACTELs qui est évalué.

3.2.4 Processus d'évaluation

L'évaluation du personnel au niveau des Agences Commerciales comporte plusieurs étapes illustrées ci-dessous¹

¹ Document interne à l'entreprise Algérie Télécom.

1^{ère} étape Définition des objectifs :

Les objectifs de chaque employé doivent être définis avant chaque période d'évaluation par le directeur d'agence commerciale avec le chef de département commercial de la DOT.

2^{ème} étape Présentation de la méthode d'évaluation :

- Réunir l'ensemble du personnel pour expliquer les conditions et la méthode d'évaluation.
- Les fiches d'évaluations doivent être renseignées et communiquées à l'ensemble du personnel au début du mois en cours, afin que l'évalué aie conscience des objectifs à atteindre.
- Les critères d'évaluations supposent plusieurs éléments interconnectés qualitatifs et quantitatifs notés sur **100** points (voir annexe n° 7)

3^{ème} étape présentation des objectifs

Le directeur ACTEL fait le bilan, calcule l'objectif atteint de chaque agent après trente jours calendaires, pour chaque département en vérifiant les ventes dans les systèmes d'évaluation (Gaia, Billings) par Login.

4^{ème} étape Résultats des évaluations :

Les notes d'évaluations doivent être communiquées et visées par chaque agent évalué (l'évalué atteste avoir lu et approuvé la note globale).

5^{ème} étape Validation des évaluations :

- Le Directeur est tenu de transmettre les fiches d'évaluations scannées et visées à la DOT de rattachement pour contrôle avant le 07 du mois en cours,
- Le tableau récapitulatif doit parvenir à la **DRGP** pour suivi et analyse des évaluations avant le 10 du mois en cours.

SECTION 3 : Analyse des résultats de recherche

Afin de répondre à notre question de recherche qui traite la problématique des pratiques des entreprises Algériennes en termes d'évaluation des performances RH, nous avons dressé un état des lieux sur l'importance et la place de cette pratique dans les entreprises objet de notre étude ainsi que dans leurs stratégies globales, afin de connaître aussi les indicateurs et les critères utilisés par ces dernières pour évaluer leurs personnels et les intervenants dans cette pratique. Pour ce faire, une étude de terrain c'est avérée indispensable.

Pour cela nous avons étudiées ces entreprises pour connaître le programme et les objectifs de chaque entreprise étudiée.

Notre investigation est élaborée en deux étapes, nous avons établi dans la première étape des entretiens semi directifs pour les responsables RH des entreprises étudiées car c'est eux qui détiennent l'information quand à la pratique d'évaluation des performances du personnel et ce dans le but de récolter des informations et apporter des explications à notre travail de recherche sur l'évaluation de la performance RH au sein des entreprises algériennes. Cette étape à pour objectif aussi de savoir quel sont les employés concernés par l'évaluation et de délimiter la population avec laquelle nous allons mener notre recherche.

Nous avons mené dans la deuxième étape une enquête par questionnaires adressés aux employés qui subissent l'évaluation de leurs performances individuelle. Ils ont exprimé leurs opinions et leurs positions vis-à-vis des dispositifs d'évaluations existants dans ces entreprises. Cette enquête nous a permis de nous renseigner sur un grand nombre de questionnements relatifs à notre problématique de recherche.

1. Présentation des outils de recueil de données

1.1 L'entretien

« Le but de l'entretien est de se concentrer sur le contenu de la conversation, la personne qui mène l'entretien choisit à l'avance les sujets de discours à l'aide d'un guide. L'organisation du discours qui suit est laissée à la liberté de l'interviewé, il parle quand et comme elle veut tant que ses sujets de conversation restent dans les limites fixées par l'intervieweur». (Jouvenel et Masingue, 1995)

Le but de cet entretien (annexe n°2) est de savoir en profondeur l'existence ou non d'un dispositif d'évaluation des performances individuelle au sein des entreprises étudiées. En premier lieu nous

avons demandé auprès des entreprises si elles pratiquent l'évaluation de performance de leur personnel, la réponse positive nous a permis d'entretenir avec les responsables qui préparent cette évaluation. Ces entretiens nous ont donné des détails sur le déroulement de cette pratique et leurs rôles en tant que responsables de l'évaluation.

Les entretiens que nous avons préparés contiennent divers thèmes qui portent sur la qualité du programme d'évaluation, les intervenants, les objectifs ainsi que la portée de ce programme. Chaque thème est composé de diverses questions ouvertes et simples pour permettre à l'interviewé de s'exprimer de manière libre et spontanée.

1.2 Le questionnaire

« Le questionnaire est un écrit normalisé. Il est composé d'un nombre changeant de questions. Au-delà du périmètre de son utilisation statistique, la cohérence interne de sa conception permet d'avoir une analyse qualitative en comparant les réponses». (Jouvenel et Masingue, 1995)

Nous avons élaboré notre questionnaire à partir de la revue de la littérature surtout celle de Jouvenel et Masingue (1995) et sur la base des études empiriques réalisées auparavant.

Le questionnaire que nous avons construit est composé de divers axes, le premier axe concerne le profil de l'évalué (genre, âge, situation familiale, niveau d'instruction, catégorie professionnelle, expérience professionnelle). Le deuxième axe, porte sur la formation des évalués. Le deuxième axe a trait au système d'évaluation. Le quatrième axe porte sur sa relation avec l'évaluateur. Le cinquième axe porte sur sa promotion et sa carrière. Et enfin le dernier axe réservé au sens de collectif et de collaboration. Tous ces axes servent à nous aider et à nous apporter des éléments de réponses à nos questions. (voir annexe n°1)

Notre questionnaire contient plusieurs types de questions: des questions dichotomiques, à choix multiples, avec échelle et des questions ouvertes, il est élaboré de manière à apporter des éléments de réponses à notre questionnement principal et à nos questions secondaires.

Nous avons d'abord testé ce questionnaire sur quelques employés et puis rétablis sur la base de leurs remarques et suggestions, nous avons donc supprimé et reformulé un certain nombre de questions avant de le passer définitivement aux évalués objet de notre échantillon.

Les entreprises étudiées ont assuré la distribution des questionnaires pour les évalués de différentes catégories socioprofessionnelles.

2. Présentation de la population mère et de l'échantillon des entreprises étudiées

2.1 La population mère des entreprises objet d'étude

L'entretien est destiné aux responsables des entreprises qui préparent le programme d'évaluation. Quand aux questionnaires, ils sont adressés aux employés évalués desdites entreprises.

Nous notons que l'entreprise CEVITAL n'évalue que ces cadres C+1 c'est-à-dire les cadres ayant des responsabilités, l'entreprise SONELGAZ évalue tout son personnel. Cependant Algérie télécom évalue les employés des ACTELs situées à Alger.

Tableau (10) : Répartition des évalués par entreprise

	SONELGAZ	CEVITAL	Algérie Télécom
Cadre	219	500	435
Maitrise	471	/	158
Exécution	384	/	157
Total général	1074	500	790

Source : Données internes aux entreprises étudiées

2.2 Constitution de l'échantillon d'étude de chaque entreprise objet de notre étude

La méthode utilisée pour calculer l'échantillon d'étude est la méthode par quotas, elle est basée sur les proportions de la population, il consiste à assurer la représentativité d'un échantillon car elle sélectionne un nombre déterminé de chaque sous-population (par grade). Pour notre population nous avons distribué les questionnaires à la population mère, après avoir éliminé les questionnaires inutiles (sans réponses et mal renseigné) nous avons sélectionné un quota de 10% de chaque grade concerné par l'évaluation. Le tableau suivant représente la répartition des quotas.

Tableau (11) : Echantillon d'étude

Grade/Entreprise	SONELGAZ	Quota de 10%	CEVITAL	Quota de 10%	A Télécom	Quota de 10%
Cadre	219	22	500	50	435	43
Maitrise	471	47	/	/	158	16
Exécution	384	38	/	/	197	20
Total	1074		500		790	
Quota de 10%		107		50		79
Total Général		2364				
Quota		236				

Source : par nos soins à partir des données des entreprises étudiées

La situation sanitaire stricte imposée par les entreprises étudiées à cause du covid 19 a ralenti notre enquête, en effet nous étions dans l'obligation de la suspendre l'année 2020, de décembre 2018 au juillet 2021.

3. Dépouillement et traitement des questionnaires

Après avoir récupéré les questionnaires d'enquête nous avons procédé au dépouillement de leurs contenus, c'est la dernière étape de notre enquête, elle nous a permis d'analyser et d'interpréter les informations recueillies en utilisant les logiciels des enquêtes de terrain **sphinx V5 et SPSS** après la saisie les données. Ce logiciel nous à permis de gérer et d'analyser les données de l'enquête, quelque soit leurs natures (quantitative ou qualitative) et leurs types (fermée ou ouverte).

Les renseignements et les propos recueillis ont été retranscrits, nous avons effectué une synthèse à partir des tableaux et figures réalisés grâce à ces renseignements.

Notre enquête nous a permis, d'une part, d'avoir des informations sur les différents profils concernés par l'évaluation, les critères et les méthodes d'évaluation mis en place par les entreprises étudiées, ainsi les points positifs de ces dispositifs, d'autre part, de délimiter l'impact de cette évaluation sur leurs performances individuelles ainsi que les obstacles qui les freinent dans la réussite de ces dispositifs.

Toutes ces informations nous ont aidés à répondre à nos questions posées et à tester les hypothèses que nous avons émises dans notre problématique.

4. Analyse empirique des résultats de recherche

Nous rappelons les questions auxquelles nous devons répondre dans notre recherche et les hypothèses que nous en avons émises :

Question Principale Quel est le contexte actuel de la pratique d'évaluation des performances RH au sein des entreprises Algériennes?

Question 1 Les dispositifs observés permettent-ils d'évaluer et d'améliorer les performances individuelles et collectives ?

Question 2 Est ce que le choix des critères d'évaluation utilisés relève de la stratégie globale des entreprises Algériennes étudiées ?

Question 3 Les évalués adhèrent-ils à la mise en place des dispositifs d'évaluation ou bien ne font-ils que subir l'évaluation ?

Hypothèse 1 Utilisation d'un dispositif d'évaluation au sein des entreprises Algériennes.

Hypothèse 2 Une contribution de chaque acteur dans la préparation du programme d'évaluation s'impose.

Hypothèse 3 Le résultat d'évaluation des performances individuelle diffère en fonction des grades des évalués.

L'enquête que nous avons réalisée premièrement à travers l'entretien semi directif destiné aux responsables RH des entreprises étudiées qui contient des questions sur différents thèmes en relation avec la pratique d'évaluation des performances RH sur :

- la qualité du programme, le choix des critères ;
- les intervenants préparant ledit programme et le rôle de chacun ;
- les objectifs de ce programme et sa portée ;

Secondement par la transmission d'un questionnaire (voir annexe n°1) sur 236 évalués de l'ensemble des deux entreprises étudiées, nous avons décelé des résultats à travers six axes que nous pouvons rappeler :

- le premier axe concerne le profil de l'évalué (genre, âge, situation familiale, niveau d'instruction, catégorie professionnelle, expérience professionnelle). Il nous renseigne sur les caractéristiques des évalués dans ces entreprises étudiées ;
- Le deuxième axe, porte sur la formation des évalués. Cet axe vise à connaître si l'évalué suit une formation, sa convenance avec son profil, son programme, son importance pour améliorer sa performance ;
- Le troisième axe a trait au système d'évaluation. Il sert à connaître l'avis des évalués sur les critères d'évaluation, le choix de la méthode l'aide-t-il à mesurer sa réelle performance, ainsi que sa satisfaction par rapport à son évaluation ;
- Le quatrième axe porte sur sa relation avec l'évaluateur ;
- Le cinquième axe porte sur sa promotion et sa carrière. Nous voulons savoir si les résultats d'évaluation influencent sa carrière et son avancement ;

- Le sixième et dernier axe est réservé au sens de collectif et de collaboration. Pour déterminer si l'évalué est plus performant individuellement ou bien en groupe en collaborant avec ses collègues.

4.1 Présentation des résultats de recherche

Dans cette partie nous présentons les résultats obtenus grâce aux entretiens effectués avec les responsables RH et les questionnaires transmis aux évalués enquêtés.

4.1.1 Présentation des résultats des entretiens

Le tableau n° nous résume les informations que nous avons collectées auprès des responsables enquêtés par l'entretien.

Tableau (12) : Synthèse des entretiens avec les responsables enquêtés

N°	Question	Réponse des responsables enquêtés		
		SONELGAZ	CEVITAL	A Télécom
01	Existe-t-il un programme d'évaluation de performance ressource humaine?	OUI	OUI	OUI
02	Est-il un programme permanent ?	OUI	OUI	OUI
03	De quoi dépend la gestion d'évaluation des performances individuelles ?	La catégorie socioprofessionnelle et le style de gestion.	De la structure d'activité, l'organisation du travail et du style de gestion.	De la structure d'activité, l'organisation du travail et du style de gestion.
04	Quelle est la portée dudit programme d'évaluation ?	Gérer la carrière.	Appréciation cyclique des réalisations individuelles pour améliorer la performance, gérer sa carrière.	Appréciation cyclique des réalisations individuelles pour améliorer la performance, gérer sa carrière.

05	Quels sont les objectifs attendus de ce programme ?	Gérer la carrière des employés, promotion (grade) la moyenne des deux dernières années pour voir s'il est proposable, formation, état des mouvements. Permettre à l'évalué d'améliorer la qualité du travail. Participer au développement et à l'efficacité de l'entreprise.	Reconnaitre leurs contributions dans la réalisation des objectifs, mission de l'entreprise. Motiver et augmenter la satisfaction du personnel au contexte du travail Permettre à l'évalué d'améliorer la qualité du travail. Participer au développement de l'entreprise.	Motiver et augmenter la satisfaction du personnel au contexte du travail Permettre à l'évalué d'améliorer la qualité du travail
06	Quels sont les intervenants dans ce programme d'évaluation?	Un travail d'expert, psychologie de travail, DRH	DG, DRH, l'évaluateur, l'évalué.	l'évaluateur, l'évalué. DRH, DC
07	Sur quelle base les critères d'évaluation sont-ils choisis ?	Par rapport aux objectifs du poste, les tâches à exécuter, les fonctions à accomplir, le travail d'équipe Assurer le fonctionnement de l'entreprise. Caractéristiques individuelles.	Par rapport aux objectifs du poste. Assurer le fonctionnement de l'entreprise.	Par rapport aux critères quantitatifs et qualitatifs fixés.
08	Y'a t-il une entente entre l'évaluateur et l'évalué en particulier quant aux critères d'évaluation ?	OUI	Evidemment il y'a une entente entre l'évaluateur et son collaborateur.	OUI
09	Y'a t-il une négociation des critères selon lesquels la performance sera évaluée ?	NON	NON	NON
10	A quel moment vous préparez l'évaluation ?	Début de l'année, après l'évaluation des 4 trimestres	Début de chaque année.	Mensuelle

Source : notre enquête.

4.1.2 Analyse des résultats des entretiens

La réponse à la première et la deuxième question, d'après les responsables enquêtés, nous montre que les entreprises étudiées disposent toutes d'un dispositif d'évaluation des performances, et que cette pratique est une activité incessante.

A la troisième question, de quoi dépend la gestion d'évaluation des performances individuelles ?, d'après SONELGAZ elle dépend de la catégorie socioprofessionnelle et le style de gestion. Pour CEVITAL et A Télécom elle dépend de sa structure d'activité, l'organisation du travail et du style de gestion. Nous comprenons par là que les entreprises enquêtées mettent l'accent sur l'organisation du travail et le style de gestion pour mieux gérer cette évaluation.

La réponse à la quatrième question sur la portée du programme d'évaluation, les responsables enquêtés nous ont expliqué que les entreprises enquêtées suivent cette pratique pour mieux gérer la carrière de leurs employés ainsi que l'appréciation des réalisations individuelles pour améliorer la performance de chacun. Nous comprenons par là que la gestion des carrières des employés et l'amélioration des performances individuelles sont des éléments cruciaux du sens de leurs évaluations.

A la cinquième question, les responsables enquêtés nous ont répondu que les objectifs de la mise en place de ce programme est pour gérer la carrière des employés, permettre aussi à l'évalué d'améliorer la qualité du travail et surtout collaborer au bon fonctionnement et à la croissance de l'entreprise. D'après cette réponse nous constatons que les entreprises enquêtées ont un double objectif, dans leurs programmes d'évaluation des performances individuelle, le premier concerne l'employé, la bonne gestion de sa carrière pour le motiver et le pousser à améliorer la qualité de son travail et de son rendement. Le deuxième objectif est mis sur le bon fonctionnement des services et le développement de leurs entreprises.

La réponse à la question six, quels sont les intervenants dans ce programme d'évaluation? Pour SONELGAZ, est un travail d'expert, de la psychologie de travail et de DRH, l'évaluateur et l'évalué. Le responsable RH a souligné que c'est le même programme qui se répète chaque année et ça fait deux décennies qu'il n'a pas été modifié. Pour CEVITAL les intervenants sont le DG, la DRH, l'évaluateur et l'évalué, le programme, selon elle, change car les objectifs annuels changent chaque année selon la stratégie de l'entreprise et ses déclinaisons par direction ensuite par individu. Enfin pour A Télécom les principaux intervenants sont la DRH, la DC, l'évaluateur et l'évalué.

A la septième question, Sur quelle base les critères d'évaluation sont-ils choisis ? Les responsables nous ont soulignés par rapport aux objectifs du poste à atteindre, les tâches à exécuter, le travail d'équipe et les moyens disposés pour assurer le fonctionnement de leurs entreprises et par rapport aussi aux caractéristiques individuelles. Nous pouvons constater d'après cette réponse que les entreprises enquêtées sont conscientes de l'importance du choix des critères d'évaluation en se focalisant sur les caractéristiques professionnels et personnels des employés pour en suite impacter positivement leurs fonctionnements.

La réponse aux questions huit et neuf concernant l'entente et l'éventuelle négociation entre l'évaluateur et l'évalué en particulier quant aux critères d'évaluation, les responsables enquêtés nous ont affirmé qu'il y'a une entente entre l'évaluateur et son évalué, mais pas de négociation sur les critères mis en place. Ce qui explique que les critères émis par les entreprises enquêtés sont inchangés et indiscutables.

Enfin la réponse à la dernière question par laquelle nous voulons savoir le moment de préparation de la procédure d'évaluation, les responsables des entreprises enquêtées nous ont répondu que l'évaluation se déroule chaque début d'année en calculant le rendement chaque trimestre pour SONELGAZ, CEVITAL (une fois par an) et mensuelle pour A. Télécom. Donc les entreprises enquêtées effectuent une évaluation annuelle, trimestrielle et mensuelle des performances.

4.1.3 Présentation des résultats du questionnaire

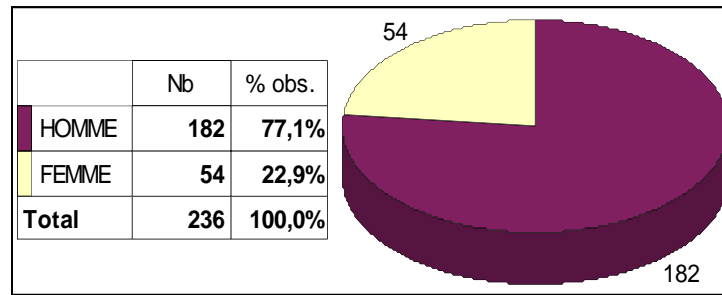
Les résultats obtenus par la passation des questionnaires nous les regroupons par axe selon leur ordre dans le questionnaire (voir annexe n°)

4.1.3.1 Caractéristiques des évalués enquêtés

Le profil des évalués que nous avons enquêté comprend le genre de l'évalué, son âge, sa situation familiale, son niveau d'instruction, nombre d'années d'expérience.

4.1.3.1.1 Le genre, l'âge et la situation familiale de l'évalué enquêté

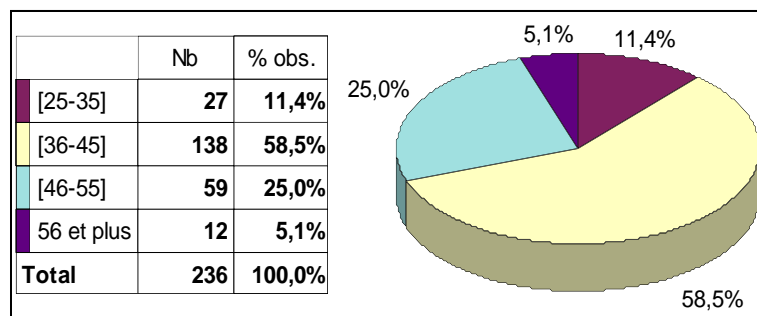
Tableau (13) : Présentation par tableau et graphique le genre des évalués



Source : données de l'enquête

Nous remarquons que parmi les 236 évalués enquêtés nous avons 182 hommes et 54 femmes, ce qui explique la domination des hommes dans les entreprises Algériennes que ce soit publique ou privé.

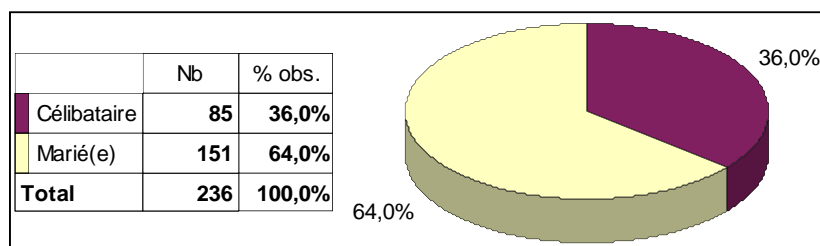
Tableau (14) : Présentation par tableau et graphique l'âge des évalués



Source : données de l'enquête

L'âge des évalués enquêtés varie de 25 ans à 56 ans, la plupart des évalués interrogés sont entre 36 ans et 45 ans avec 58.5 %, cette catégorie est la plus dynamique de l'entreprise suivie par 25 % entre 46 et 55 ans une catégorie plus expérimenté. 11 % entre 25 ans et 35 ans, c'est la catégorie la plus jeune sensée de prendre la relève et d'apprendre le fonctionnement du travail. Enfin 12 qui ont plus de 56 ans en fin d'activité et sont près de quitter l'entreprise à tout moment.

Tableau (15) : Présentation par tableau et graphique la situation matrimoniale des évalués

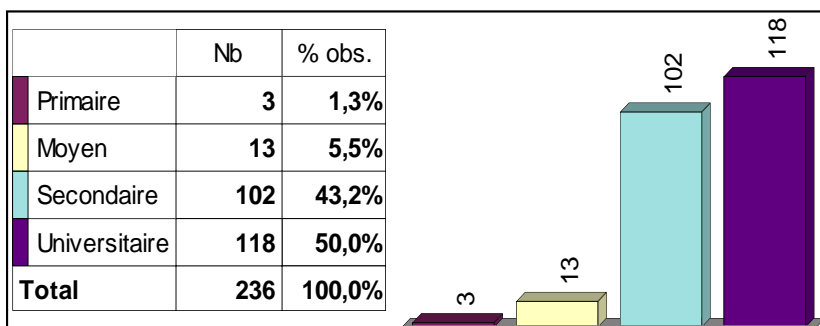


Source : données de l'enquête

De notre enquête de terrain, il ressort que 64 % des évalués sont mariés, 36 % sont célibataires.

4.1.3.1.2 Niveau d’instruction

Tableau (16) : Présentation par tableau et graphique le niveau d’instruction des évalués

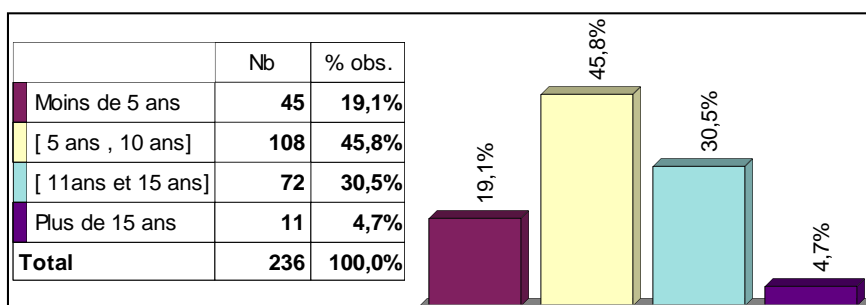


Source : données de l’enquête

Les résultats de notre enquête de terrain ont révélé que 50 % des évalués ont atteint le niveau universitaire, 43 % ont un niveau secondaire, 5 % ont un niveau moyen et 1 % ont un niveau primaire. Globalement les évalués ont un niveau plus élevé, les universitaires et les secondaires représentent la catégorie des cadres et des maîtrises, la catégorie des exécutions ont généralement le niveau secondaire, moyen et primaire. Ce qui explique aussi le taux élevé des universitaires par l’évaluation uniquement des cadres au sein de CEVITAL.

4.1.3.1.3 Expérience professionnelle

Tableau (17) : Présentation par tableau et graphique l’expérience professionnelle des évalués



Source : Données de l’enquête

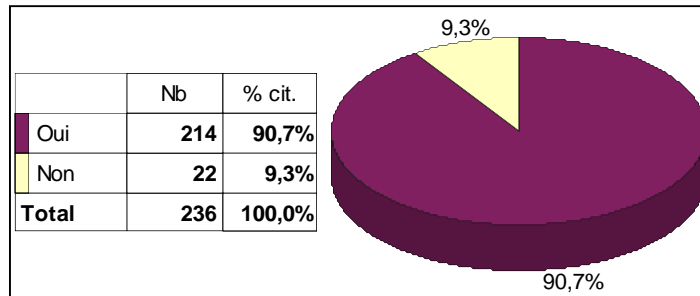
Les données de l’enquête indiquent la répartition des évalués par nombre d’années d’expérience, nous remarquons que la plupart des évalués enquêtés ont une ancienneté de 5 à 10 ans avec un pourcentage de 45.8% et 30.5% pour ceux qui ont une ancienneté de 11 à 15 ans, suivi par ceux qui ont une ancienneté moins de 5 ans avec 19% et enfin 5.7 % pour ceux qui ont une ancienneté de plus de 15 ans. Ce qui signifie qu’il ya une stabilité remarquable des ressources humaines chez les entreprises enquêtées grâce aux bonnes conditions de travail.

4.1.3.2 Suivi de formation par les évalués

Cet axe vise à connaître si l'évalué suit une formation, ça convenance avec son profil, son programme, son importance pour améliorer sa performance

4.1.3.2.1 Les évalués bénéficiaires de formation dans les entreprises enquêtées

Tableau (18) : Présentation par tableau et graphique des évalués bénéficiaires de formation

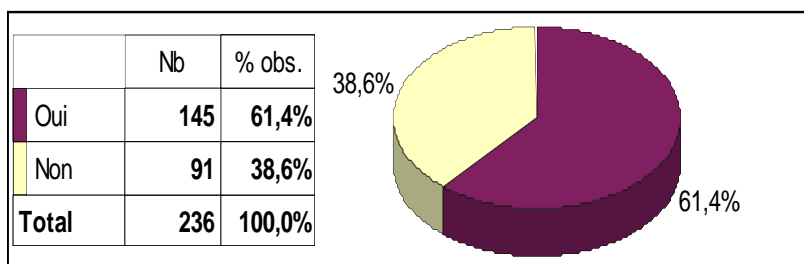


Source : Données de l'enquête

A partir du tableau et de du graphe n° , il apparaît qu'un nombre important des évalués ont bénéficié de formation dans les entreprises enquêtées, ils représentent 90,7% de l'échantillon. La partie restante qui est de 9.3% n'a pas bénéficié de formations. Cela explique que les entreprises enquêtées réalisent des formations permettant aux évalués d'être plus performants afin de répondre aux objectifs tracés par ces entreprises.

4.1.3.2.2 La convenance du poste occupé au profil de l'évalué

Tableau (19) : Présentation par tableau et graphique la convenance du poste occupé au profil de l'évalué

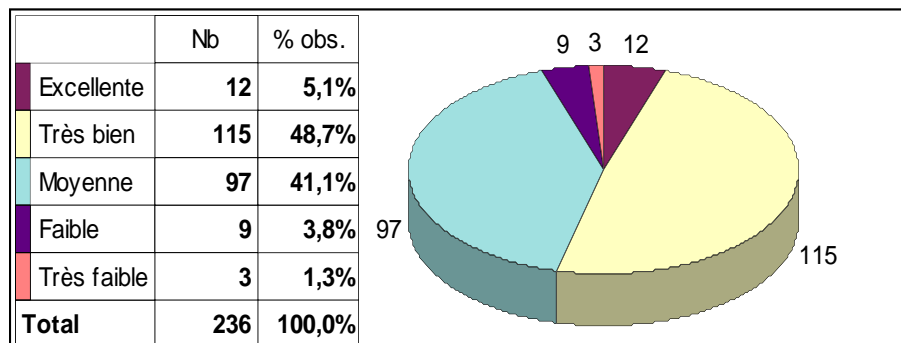


Source : Données de l'enquête

D'après ces données nous constatons que 61.4% des postes occupés conviennent aux profils des évalués enquêtés, 38.6% disent que leurs postes ne conviennent pas à leurs profils. Ce qui explique le nombre important de bénéficiaires à la formation dans le tableau précédant n° , pour leurs permettre de répondre aux besoins de ces postes.

4.1.3.2.3 L'apport du programme de formation

Tableau (20) : Présentation par tableau et graphique l'apport du programme de formation

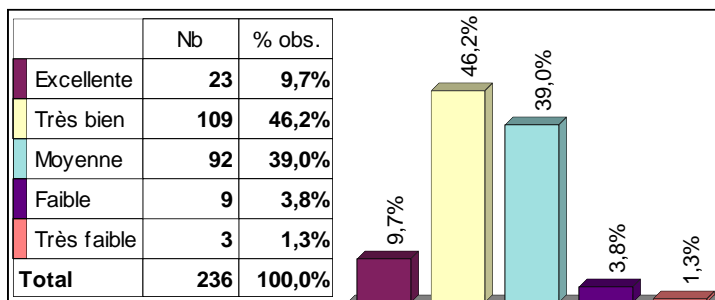


Source : Données de l'enquête

Nous remarquons à travers ces données que 48.7% des évalués enquêtés trouve que l'apport du programme de formation suivi est très bien, 41.1% trouve l'apport de ces formations est moyen, tandis que 5.1% trouve que c'est excellent, et une minorité des évalués enquêtés trouve que le programme de formation est faible et très faible (3.8% et 1.3%). En générale le programme de formation fait par les entreprises enquêtées est acceptable par les évalués.

4.1.3.2.4 La mise en œuvre des acquis de la formation dans le poste occupé

Tableau (21) : Présentation par tableau et graphique la mise en œuvre des acquis de la formation

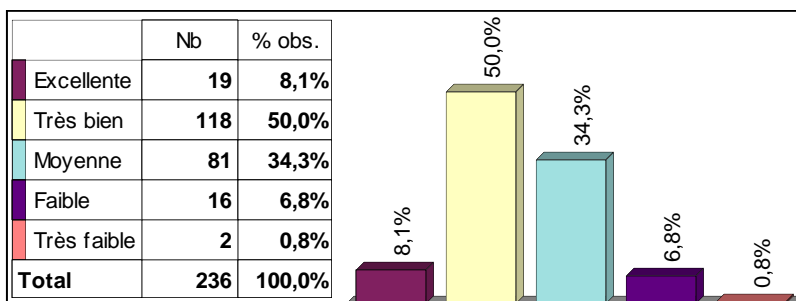


Source : données de l'enquête

Nous voulons savoir par cette question si les acquis de la formation aident les évalués à accomplir leurs taches, surtout pour ceux qui ont occupé des postes inconvenable à leurs profils. Effectivement plus que la moitié des évalués (9.7% et 46.2%) trouve que les acquis de la formation sont excellente et très bien mis en œuvre dans leurs taches quotidiennes, 39% trouve que les acquis de la formation sont moyennement mis en œuvre, tandis qu'une minorité (3.8 % et 1.3%) dit qu'une faible et très faible mis en œuvre des acquis de la formation sont appliqué dans leurs postes.

4.1.3.2.5 La cohérence des objectifs fixés avec la formation

Tableau (22) : Présentation par tableau et graphique de la cohérence des objectifs fixés avec la formation



Source : données de l'enquête

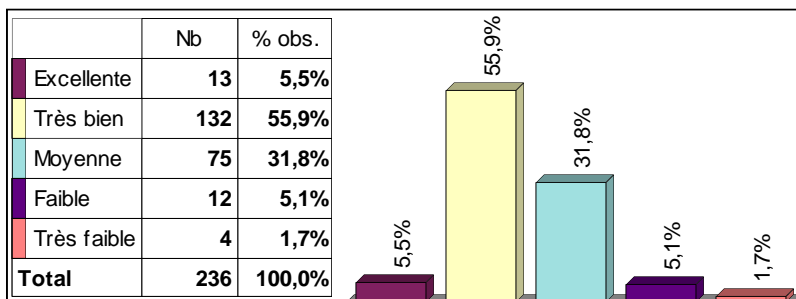
Nous remarquons d'après le tableau et graphe n°22 que plus de la moitié des évalués sont très satisfait de l'équilibre entre les objectifs fixés et leurs programme de formation. 50% des évalués trouvent qu'il y'a une très bonne cohérence des objectifs fixés avec le programme de formation, et même une excellente cohérence avec 8.1 % des évalués, cependant 34.3% équivalent de 81 évalués enquêtés trouvent que la cohérence des objectifs avec le programme de formation est moyenne, 6.8% et 0.8% qui représente 18 évalués pensent que la cohérence est faible à très faible.

4.1.3.3 Système d'évaluation et satisfaction de l'évalué

Il sert à connaître l'avis des évalués sur les critères d'évaluation, le choix de la méthode l'aide t-il à mesurer sa réelle performance, ainsi que sa satisfaction par rapport à son évaluation ;

4.1.3.3.1 L'avis de l'évalué sur le dispositif d'évaluation émis

Tableau (23) : Présentation par tableau et graphique l'avis de l'évalué sur le dispositif mis en place



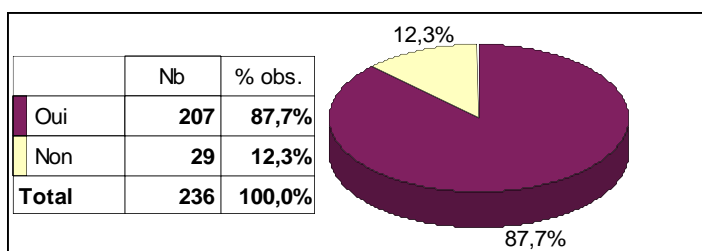
Source : données de l'enquête

Selon le tableau et graphe n°23, nous pouvons dire qu'une bonne partie des évalués sont convaincus du dispositif d'évaluation émis par les entreprises enquêtées, elle constitue plus de 60% des salariés enquêtés, 31.8% trouvent qu'il est moyen, tandis qu'une minorité n'est pas d'accord avec ce

constat, elle trouve qu'il est faible et même très faibles, cette dernière ne dépasse pas 6,8% des évalués concernés par l'étude.

4.1.3.3.2 La connaissance des critères d'évaluation

Tableau (24) : Présentation par tableau et graphique la connaissance des critères d'évaluation

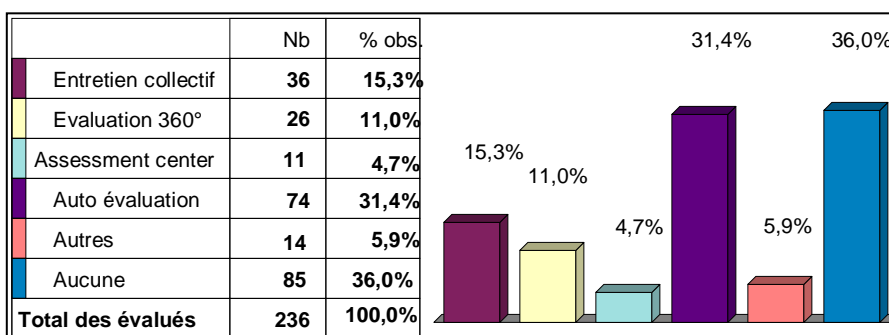


Source : données de l'enquête

Selon le tableau et graphe, 87.7% qui représente 207 évalués enquêtés connaissent les critères sur lesquels ils sont évalués, tandis que 12.3 % d'entre eux ne connaissent pas ces critères. Ce qui amène à dire qu'une bonne partie est au courant de la diffusion et la transparence dans l'évaluation des employés. Cependant, cela reste insuffisant car 12,3 % de l'échantillon est également significatif et il faut se demander la raison de cette ignorance.

4.1.3.3.3 La connaissance d'autres méthodes d'évaluation

Tableau (25) : Présentation par tableau et graphique la connaissance d'autres méthodes d'évaluation



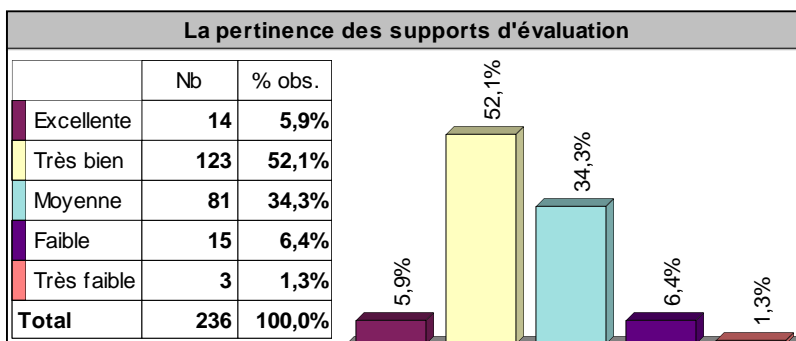
Source : Données de l'enquête

A travers cette question à choix multiple, nous voulons savoir si les évalués connaissent d'autres méthodes d'évaluations à part celle appliquée par leurs entreprises et aussi de savoir vers quel méthode le choix des évalués est orienté. Nous remarquons que parmi 236 évalués enquêtés 85 d'entre eux ne connaissent pas d'autres méthodes d'évaluation à part celle appliquée par leurs entreprises. Les 151 évalués restant connaissent l'entretien collectif (36 réponses), l'auto évaluation (74 réponses), l'évaluation 360° (26 réponses), autres méthodes (14 réponses). Donc nous pouvons

constater que le choix et la connaissance d'autres méthodes d'évaluation est orienté vers l'auto évaluation suivi de l'entretien collectif.

4.1.3.3.4 La pertinence des supports d'évaluation appliqués

Tableau (26) : Présentation par tableau et graphique la pertinence des supports d'évaluation appliqués

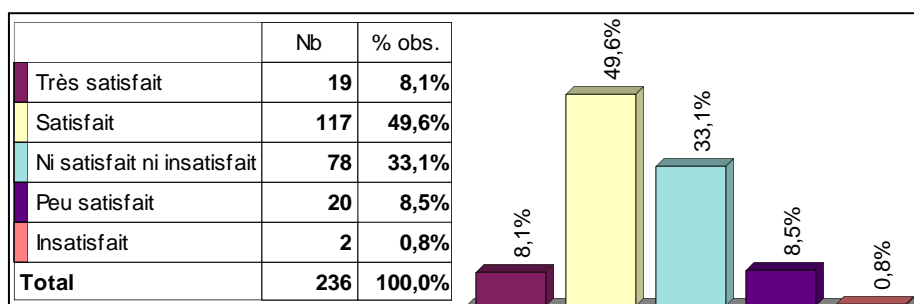


Source : Données de l'enquête

La plupart des évalués interrogés trouvent que les supports appliqués pour les évaluer sont très pertinents (52.1%) et même excellent (5.9%), 34.3% trouvent qu'ils sont moyen, tandis que le reste des évalués trouvent que la pertinence des supports d'évaluation appliqués est faible 6.4 % et très faible 1.3%.

4.1.3.3.5 La satisfaction par rapport à l'évaluation

Tableau (27) : Présentation par tableau et graphique la satisfaction par rapport à l'évaluation

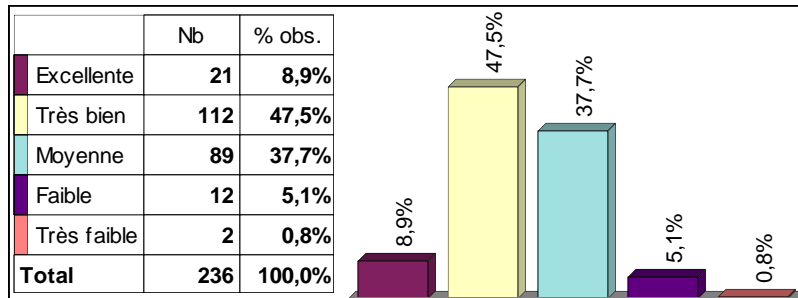


Source : Données de l'enquête

Plus de la moitié des évalués sont satisfait de leur évaluation avec un pourcentage de 49.6% satisfait et 8.1% très satisfait, 33.1% sont ni satisfait ni insatisfait, cependant 8.5% et 0.8% sont respectivement peu satisfait et insatisfait de leur évaluation. Donc près de 43% ne sont pas tout à fait satisfaits de ces dispositifs, un pourcentage aussi significatif qui demande à réfléchir.

4.1.3.3.6 L'impact de l'évaluation sur la motivation

Tableau (28) : Présentation par tableau et graphique l'impact de l'évaluation sur la motivation

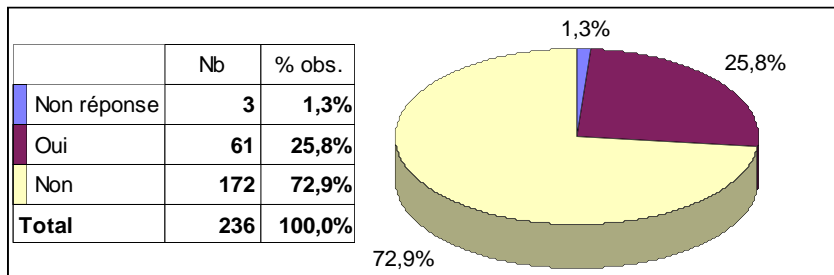


Source : données de l'enquête

Plus de la moitié des évalués pensent que l'évaluation les motive très bien et même excellente pour quelques uns (47.5% et 8.9%), 37.7% considèrent que l'évaluation influence moyennement sur la motivation, cependant 5.1% (12 évalués) et 0.8% (2 évalués) trouvent qu'ils sont faiblement et très faiblement motivés par l'évaluation.

4.1.3.3.7 La confidentialité des résultats

Tableau (29) : Présentation par tableau et graphique de la confidentialité des résultats des évalués

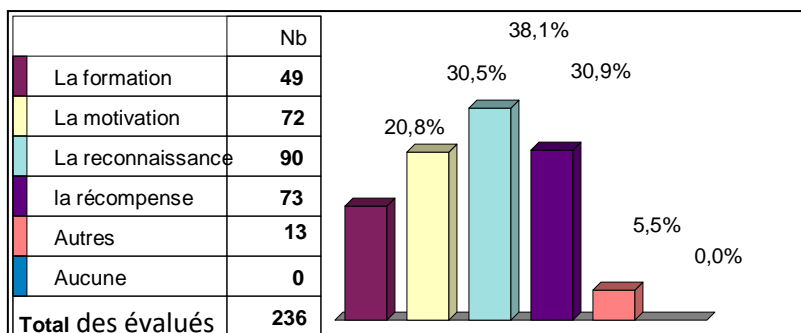


Source : Données de l'enquête

La majorité des évalués 72.9% trouvent que ce n'est pas nécessaire de dissimuler leurs résultats d'évaluation et préfèrent la transparence, 25.8% pensent que les résultats de leur évaluation doivent rester confidentiel. Nombre de non réponses est de 3 évalués.

4.1.3.3.8 Les éléments élémentaires pour être performant

Tableau (30) : Présentation par tableau et graphique des éléments élémentaires pour être performant

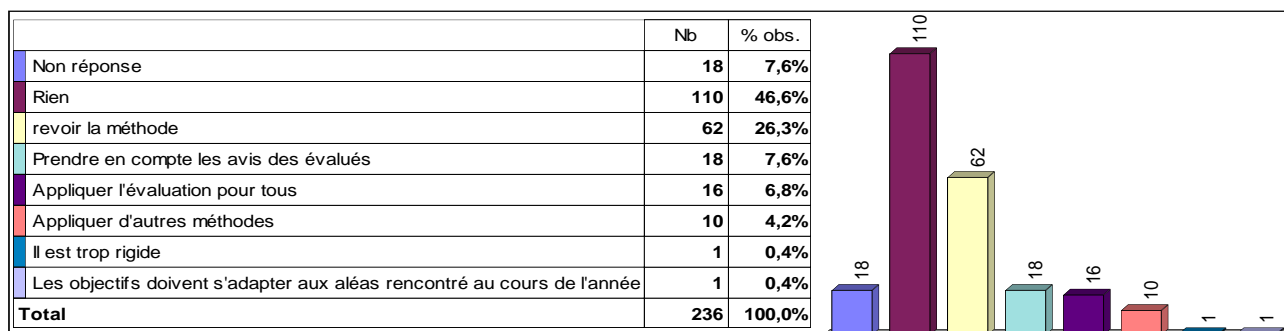


Source : données de l'enquête

Une question à choix multiple, sur 236 évalués enquêtés, la reconnaissance est l'un des éléments indispensable pour être plus performant avec 90 réponses, suivi par la récompense, la motivation et la formation avec respectivement 73, 72 et 49 réponses. 13 des réponses des évalués trouvent qu'il y'a d'autres éléments hormis ceux cités qui aide les employés à être performant.

4.1.3.3.9 Les suggestions par rapport au mode opératoire

Tableau (31) : Présentation par tableau et graphique des suggestions par rapport au mode opératoire



Source : données de l'enquête

Nous avons demandé aux évalués à travers cette question de nous proposer des suggestions par rapport aux dispositifs mis en place, 18 évalués interrogés n'ont pas répondu, 110 d'entre eux n'ont rien suggérer, 62 ont proposé de revoir la méthode, 18 évalués suggèrent de prendre en compte l'avis des évalués comme mesures correctives, 10 d'entre eux ont suggéré d'appliquer d'autres méthodes en plus de celle qui est appliqué, 16 autres évalués ont proposé d'appliquer l'évaluation pour tout le personnel et pas seulement pour les cadres (concerne les employés de CEVITAL qui n'évalue que ces cadres), 2 des évalués exigent que les objectifs doivent s'adapter aux aléas et aux difficultés rencontré au cours de l'année. Donc parmi les évalués enquêtés, 45.8% d'entre eux ont

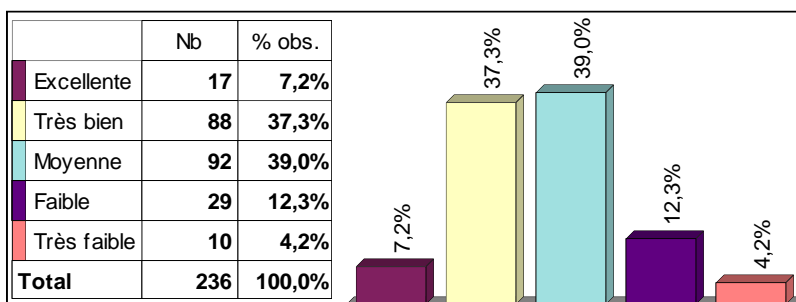
soulevé des manques par rapport aux dispositifs d'évaluation de leurs performances, Cela appuie les résultats sur la satisfaction de l'évaluation (tableau n°29) qui montrent que ces évalués sont insatisfaits des dispositifs d'évaluation adopté par leurs employeurs.

4.1.3.4 La relation de l'évalué avec son évaluateur

Axe porte sur sa relation avec l'évaluateur

4.1.3.4.1 La communication avec l'évaluateur

Tableau (32) : Présentation par tableau et graphique la communication avec l'évaluateur

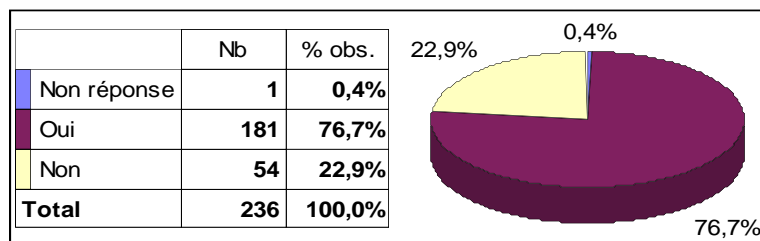


Source : données de l'enquête

Une bonne communication entre les intervenants de la pratique d'évaluation est primordiale, d'après les résultats obtenus par l'enquête nous constatons que plus de 83 % des évalués enquêtés ont une communication excellente à acceptable avec leur évaluateur (7.2% excellente, 37.3% Très bien et 39 % moyenne). Le reste trouve que leur communication est faible à très faible avec leur évaluateur (12.3% faible, 4.2% très faible).

4.1.3.4.2 Clarification des objectifs de l'évaluation

Tableau (33) : Présentation par tableau et graphique la clarification des objectifs de l'évaluation

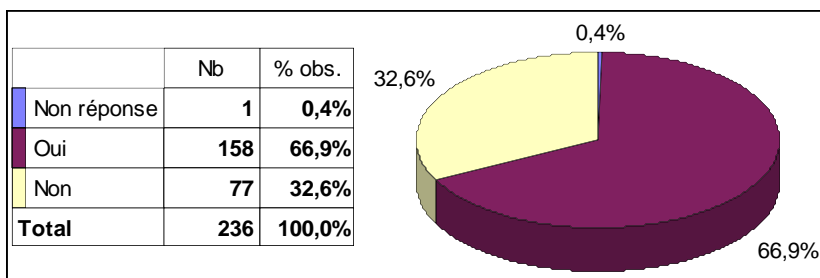


Source : Données de l'enquête

Nous remarquons d'après ces données que 76.7% des évalués enquêtés pensent que leur évaluateurs ont éclairé les objectifs de l'évaluation, par contre 22.9% trouvent que les objectifs de l'évaluation ne sont pas clarifié. Il y a, par ailleurs, un seul évalué qui n'a pas répondu à cette question.

4.1.3.4.3 La contestation des résultats de l'évaluation auprès de l'évaluateur

Tableau (34) : Présentation par tableau et graphique la contestation des résultats auprès de l'évaluateur

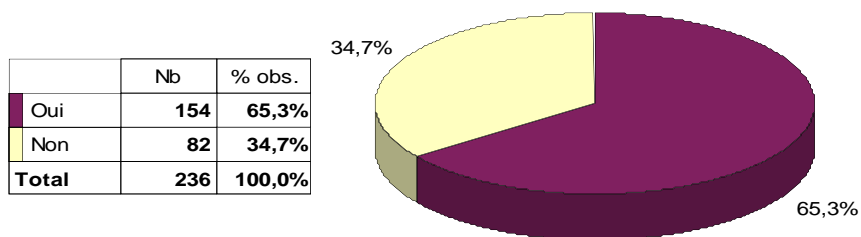


Source : Données de l'enquête

Plus de la moitié des évalués enquêtés contestent auprès des évaluateurs sur les résultats de leurs évaluation, 32.6% trouvent que ce n'est pas nécessaire de contester leurs résultats et une question est resté sans réponse.

4.1.3.4.4 La prise en compte des mesures correctives

Tableau (35) : Présentation par tableau et graphique La prise en compte des mesures correctives

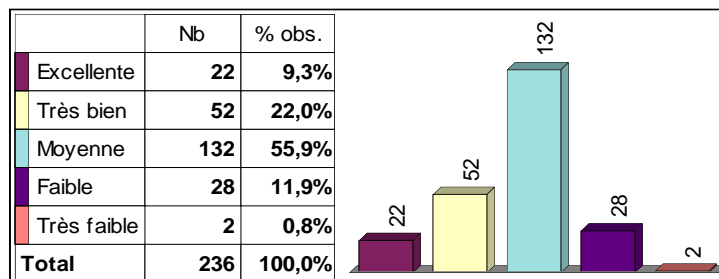


Source : Données de l'enquête

Nous voulons savoir par cette question si les responsables prennent en considération les requêtes et les avis des évalués, 65.3 % trouvent que leur requêtes sont prise en compte, tandis que 34.3% voient que leurs avis ne sont pas considéré par les responsables de l'évaluation.

4.1.3.4.5 Le soutien de l'évaluateur pour être plus performant

Tableau (36) : Présentation par tableau et graphique le soutien de l'évalué pour être plus performant

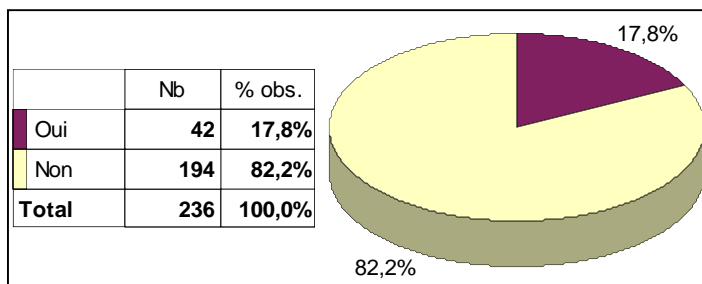


Source : Données de l'enquête

Nous remarquons que 22% et 9.3% des évalués attestent qu'ils sont très bien et sensiblement soutenus par leurs évaluateurs, 55.9% sont passablement soutenus, tandis que 11.9% et 0.8% des évalués trouvent que la soutenance de leurs évalués est faible à très faible.

4.1.3.4.6 La sollicitation de l'évalué hors période d'évaluation

Tableau (37) : Présentation par tableau et graphique la sollicitation hors période d'évaluation



Source : Données de l'enquête

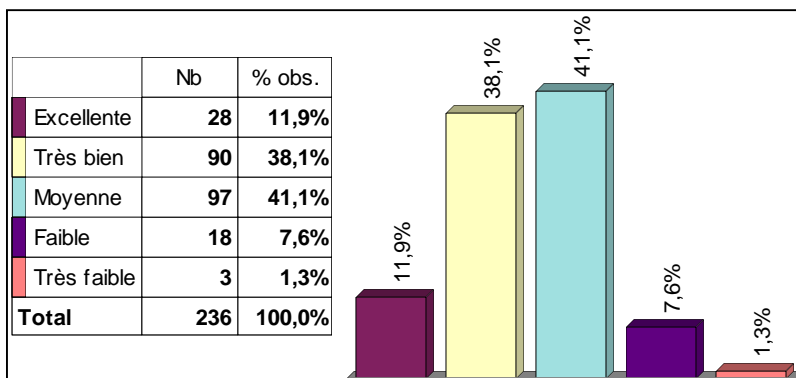
Nous voulons savoir à travers cette question si les objectifs de l'évaluation s'appliquent hors sa période, nous avons constatés que 82.2% des évalués enquêtés attestent qu'ils ne sont pas sollicités hors période d'évaluation, le reste 17.8% disent que les évaluateurs les sollicitent en dehors de la période d'évaluation.

4.1.3.5 Carrière et promotion

Cet axe porte sur la promotion et la carrière de l'évalué. Nous voulons savoir si les résultats d'évaluation influence sa carrière et son avancement ;

4.1.3.5.1 L'amélioration de la carrière avec l'évaluation de la performance individuelle

Tableau (38) : Présentation par tableau et graphique l'amélioration de la carrière avec l'évaluation



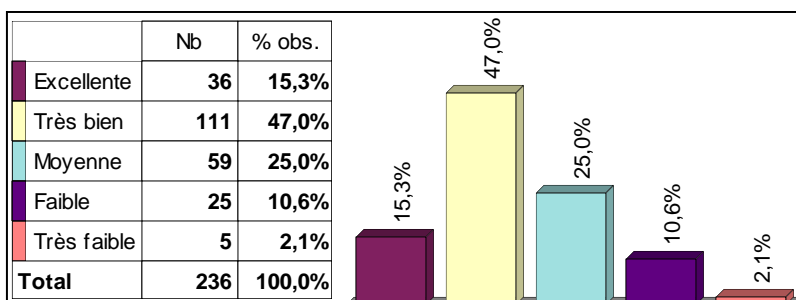
Source : Données de l'enquête

L'analyse des réponses obtenues fait paraître que plus de la moitié des évalués enquêtés (11.9% excellent, 38.1% très bien) trouvent que leur carrière s'améliore nettement avec l'évaluation, 41.1%

une amélioration moyenne dans leur carrière, d'après ces résultats nous pouvons dire que l'évaluation dans ces entreprises est primordiale pour gérer la carrière de son personnel. Tandis qu'une minorité des évalués enquêtés pensent que leur carrière s'améliore timidement avec l'évaluation (7.6% faible, 1.3% très faible).

4.1.3.5.2 La relation entre l'octroi de la promotion et les résultats de l'évaluation

Tableau (39) : Présentation par tableau et graphique la relation entre l'octroi de la promotion et les résultats

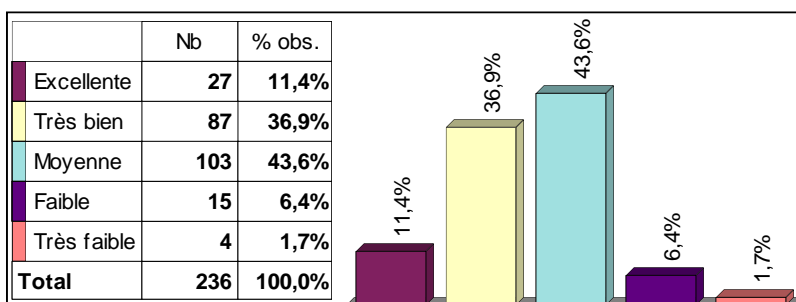


Source : Données de l'enquête

D'après les réponses obtenues plus de 60% disent qu'il y a une relation très importante entre les résultats d'évaluation et l'octroi des promotions (15.3% excellente, 47% très bien), 25% estiment que la relation est moyenne. 12.7 % trouvent que cette relation est faible et même très faible vu que l'octroi des promotions se fait sans prendre en compte les résultats de leur évaluation.

4.1.3.5.3 L'évaluation individuelle et le développement professionnel

Tableau (40) : Présentation par tableau et graphique l'évaluation individuelle et le développement professionnel



Source : Données de l'enquête

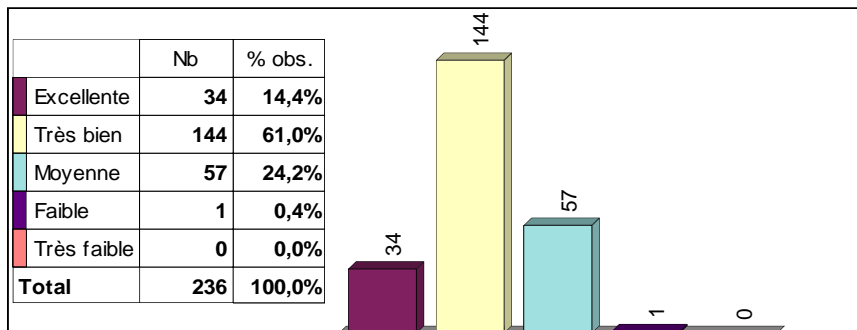
Nous voulons savoir par cette question si l'évaluation individuelle rime avec le développement professionnel, 11.4% et 36.9 % des évalués enquêtés voient que l'évaluation corresponde très bien et excellente avec leur développement professionnel, 43.6% pensent que c'est juste moyen, cependant plus de 8% trouvent que leur développement est rimé légèrement et très faiblement avec l'évaluation.

4.1.3.6 Sens de collectif et de collaboration

Pour déterminer si l'évalué est plus performant individuellement ou bien en groupe en collaborant avec ses collègues.

4.1.3.6.1 La relation de l'évalué avec ses collègues

Tableau (41) : Présentation par tableau et graphique la relation de l'évalué avec ses collègues

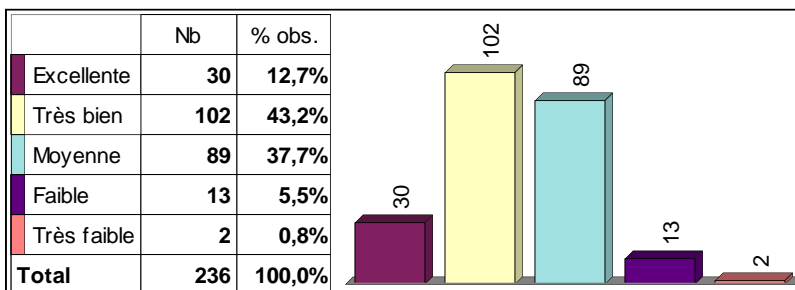


Source : Données de l'enquête

L'analyse des réponses obtenues fait ressortir que la plupart (75.4%) des évalués enquêtés trouvent que leurs relations avec leurs collègues est excellente et très bien, 24.2% trouvent qu'elle est passable, un seul évalué enquêté dit que la relation est faible avec ses collègues.

4.1.3.6.2 La capacité de collaboration en groupe

Tableau (42) : Présentation par tableau et graphique la capacité de collaboration en groupe

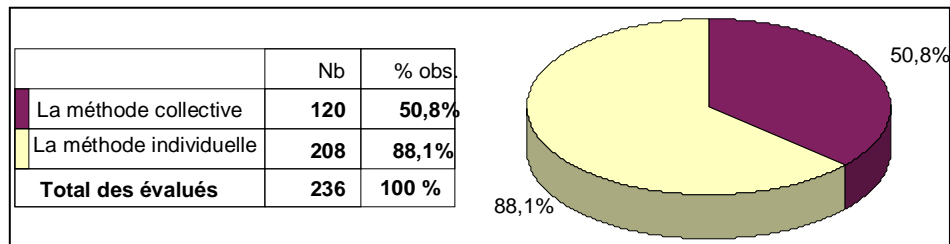


Source : Données de l'enquête

La capacité de travail en équipe est très forte dans les entreprises enquêtées (12.7% excellente, 43.2% très bien), 37.7 % trouvent que cette capacité est passable, tandis que le reste trouve que cette collaboration est faible à très faible.

4.1.3.6.3 La méthode efficace pour déterminer les compétences

Tableau (43) : Présentation par tableau et graphique la méthode efficace pour déterminer les compétences



Source : Données de l'enquête

A partir de cette question à choix multiple, le choix de l'évaluation individuelle l'emporte sur l'évaluation collective (208 réponses contre 120 réponses). Les évalués qui sont contre l'évaluation collective pensent que les incompetents peuvent se cacher derrière les compétents et compter les uns sur les autres.

4.2 Vérification des hypothèses de recherche

Après analyse des résultats de recherche, nous procédons au test des hypothèses de recherche.

4.2.1 Vérification de l'hypothèse H1

A partir des réponses des responsables de ces entreprises enquêtées, nous constatons qu'il existe un dispositif d'évaluation au sein des entreprises Algériennes. Ce qui nous permet de confirmer l'hypothèse **H1** qui stipule « Utilisation d'un dispositif d'évaluation au sein des entreprises Algériennes ».

4.2.2 Vérification de l'hypothèse H2

Nous retenons aussi de cette enquête que la préparation du programme d'évaluation n'implique pas les évalués les plus concernés par cette pratique, d'autant plus que ce programme notamment au sein de SONELGAZ est figé depuis des décennies. Ce qui infirme l'hypothèse **H2** « la contribution de chaque acteur dans la préparation du programme d'évaluation s'impose ».

4.2.3 Vérification de l'hypothèse H3

Pour tester cette hypothèse nous avons besoins des résultats d'évaluation des évalués enquêtés, néanmoins nous n'avons pas pu les avoirs toutes. En effet les seuls résultats auxquels nous avons pu

accéder sont ceux des évalués d'Algérie Télécom. Le tableau suivant illustre leurs résultats d'évaluation par grade et selon les indicateurs utilisés dans l'évaluation au sein d'Algérie Télécom.

Tableau (44) : Tableau croisé grade * Résultat

		Résultat				Total
		Insuffisant	Moyen	Bon	Excellent	
Grade	Exécution	10	43	9	18	80
	Maitrise	6	3	27	27	63
	Cadre	18	18	108	29	173
Total		34	64	144	74	316

Source : Données de l'enquête sur SPSS

Par ce test Khi-2, nous voulons déterminer si l'hypothèse H3 est vraie, ce qui revient à déterminer le degré d'indépendance des deux variables 'Grade/ Résultat'. Le tableau ci-dessous représente le calcul de la valeur Khi-2 grâce au logiciel SPSS.

Tableau (45) : Test du Khi-deux

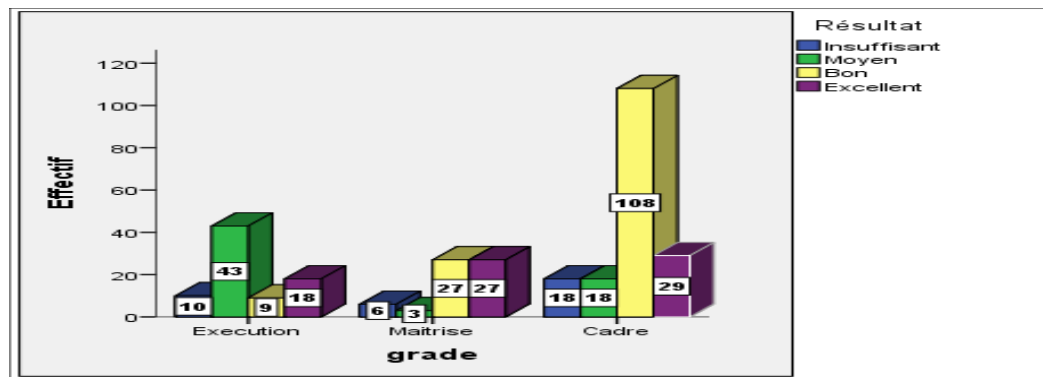
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	105,440^a	6	,000
Rapport de vraisemblance	102,905	6	,000
Association linéaire par linéaire	7,285	1	,007
Nombre d'observations valides	316		

Source : Résultat de l'enquête sur SPSS

Commentaire :

Nous remarquons d'après le tableau ci-dessus que la valeur statistique de : $\chi^2 = 105,44$ qui est supérieure à la valeur de la table au niveau de signification (5%) et à un degré de liberté (dl = 6), qui équivaut à $\chi^2_{tab} = 12,59$, et la valeur de probabilité du test atteinte : Sig = 0,00, qui est inférieure à la valeur critique (0,05). Sur la base de ces données, nous pouvons confirmer que le résultat de l'évaluation des employés au sein d'Algérie Télécom n'est pas indépendant de leurs grade, c'est-à-dire c'est deux variables (grade / résultat) sont liées. En effet, cette analyse de Khi-deux nous permettrons d'accepter l'hypothèse H3 qui stipule que le résultat de l'évalué varie en fonction de son grade.

Figure (19) : représentation graphique des résultats Grade/ Résultat



Source : à partir des données d'enquête sur SPSS

4.3 Suggestion d'une méthode d'évaluation

A travers les réponses des évalués sur la connaissance d'autres méthodes à part celle appliquée par leurs entreprises, le choix est orienté vers l'auto évaluation, ainsi que notre questionnement sur des éventuelles suggestions, il y a ceux qui ont suggéré de revoir la méthode existante, et ceux qui ont suggéré le changement carrément de la méthode existante. Nous avons proposé aux responsables de l'évaluation des entreprises enquêtées d'ajouter au dispositif existant une autre méthode « l'auto évaluation », nous avons expliqué aux responsables la raison de ce choix par les points suivants:

- L'auto évaluation est connue par les évalués, ceux de CEVITAL notamment (juste un formulaire) ;
- C'est une méthode qui permet de déterminer les points forts et faibles des employés en évaluant leurs propres compétences ;
- Aider les responsables à implanter la culture de l'évaluation dans les habitudes de l'employé en le faisant participer à l'évaluation pour améliorer son engagement ;
- Savoir si le poste occupé convient l'employé ou un changement s'impose et l'aider l'employé à révéler librement ses soucis et ses contraintes.

En vue de construire une fiche d'auto évaluation nous nous sommes basés sur les travaux existants notamment ceux de Ward et al (2002), reconnaissent celle-ci comme étant « la capacité à évaluer correctement ses propres forces et faiblesses ».

L'auto évaluation est un exercice qui permet à l'évalué de bien se préparer pour son entretien annuel mais aussi d'améliorer l'évaluation globale de l'entreprise car ce n'est pas un papier

administratif à remplir et à classer (cas de CEVITAL), mais une valeur ajoutée pour le bon fonctionnement du dispositif d'évaluation mis en place.

La première étape que nous voulons faire est la sensibilisation des employés à cette méthode pour expliquer à ceux qui ne la connaissent pas son utilité grâce à des fascicules théoriques.

Nous voulons expliquer aux responsables qu'afin que l'auto évaluation soit utile il faut aussi prendre au sérieux l'entretien annuel d'évaluation, car ça ne sert à rien de s'auto évaluer si l'entretien annuel ne se tient pas convenablement.

Après discussions et interviews que nous avons eue avec eux, nous avons constaté que l'entretien entre l'évalué et son évaluateur ce n'était pas pour juger sa performance, son constat, les difficultés rencontrés par l'évalué, fixer des nouveaux objectifs à atteindre pour l'année N+1...etc, mais c'était à la demande des évalués pour réclamation en cas de mauvaise note. Donc ce n'es pas un entretien annuel au sens propre.

Nous leur avons expliqué ensuite que l'entretien annuel est un rendez-vous obligatoire entre l'évalué et son évaluateur pour rendre l'évaluation plus concrète et objective, c'est une occasion de faire le bilan des aptitudes et compétences pour améliorer les performances individuelles et collectives des employés en leurs envisageant des perspectives d'évolution personnelles et professionnelles.

Au début le responsable était d'accord pour cette proposition (cas de SONELGAZ, les autres entreprises c'était irréalisable). Cependant, malgré tous nos efforts, nous n'avons pas pu le faire en raison d'un manque de collaboration avec le responsable RH dont on ignore les causes.

4.4 Synthèse des résultats de l'enquête

Cette enquête avait pour intention d'analyser les pratiques des entreprises Algériennes en termes d'évaluation des performances ressources humaines, en vérifiant d'abord l'existence des pratiques d'évaluation des performances RH, les analyser pour, en conséquence, proposer des opérations d'améliorations.

Au sein des entreprises enquêtées nous pouvons constater que les pratiques d'évaluation des performances RH sont relativement correct hormis que les objectifs et critères sont inchangés et pas

négociables mais plutôt mesurables et ce dû à la nature de l'activité (électricité, gaz notamment) qui ne peut en aucun cas être arrêté vu son rôle important.

La réponse à la **question 1** consistant à savoir si les pratiques observées permettent-elles d'évaluer et d'améliorer les performances individuelle. D'après les réponses des évalués enquêtés, effectivement ces pratiques permettent d'améliorer leurs performances surtout pour les évalués de CEVITAL. Cependant un certain nombre d'évalués qui ne sont pas satisfaits de ces pratiques a été soulevé.

Concernant la **question 2** à propos du choix des critères d'évaluation et la stratégie globale des entreprises étudiées, la réponse selon les responsables de l'évaluation est affirmative, chaque critère relève de la stratégie et des objectifs tracés préalablement.

La troisième et **dernière question** sur l'adhésion des évalués à la mise en place de ces programme d'évaluation ou bien ne font que subir l'évaluation, la réponse des responsables et des évalués est infirmative. A partir de ces résultats nous récapitulons :

L'hypothèse **H1** qui stipule « Utilisation d'un programme permanent d'évaluation des performances ressources humaines au sein des entreprises étudiées ». —————> **Confirmée**

L'hypothèse **H2** « L'adoption et la mise en place d'un programme d'évaluation des performances RH nécessite la contribution des acteurs de l'évaluation ». —————> **Infirmée**

L'hypothèse **H3** « le résultat d'évaluation des performances individuelle diffère en fonction du grade de l'évalué ». —————> **Confirmée partiellement**

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pu dévoiler le processus d'évaluation de performance RH des entreprises Algériennes et ce par l'analyse des différentes données collectés tout au long de notre enquête sur le terrain.

Nous avons aussi pu mettre au clair la contribution de chaque acteur, le choix des critères ainsi l'importance qu'accordent ces entreprises à l'évaluation, qui englobe une variété d'axes sur lesquels elles s'appuient pour améliorer la compétence et la performance de chacun.

Nous pouvons considérer les résultats de notre étude comme étant une base pour proposer une amélioration aux dispositifs d'évaluation existant au sein des entreprises Algériennes et ce sur plusieurs points, notre première suggestion c'est d'appliquer le dispositif d'évaluation à l'ensemble des employés de l'entreprise et ne pas évaluer qu'une seule catégorie (cas de CEVITAL et Algérie Télécom), la diversification des méthodes d'évaluation, prendre au sérieux l'entretien annuel, appliquer l'auto évaluation que nous avons proposé, impliquer les évalués dans la fixation des objectifs, faire de l'évaluation une pratique pour améliorer les compétences individuelles et pas seulement un outil pour noter la prime de rendement (cas de SONELGAZ), avoir sa place dans l'organigramme de la direction des ressources humaines en étant l'une des pratiques de GRH et pas dans d'autres directions (cas d'Algérie télécom).

L'évaluation des performances RH pour les entreprises étudiées est l'un des piliers de la gestion des ressources humaines, en effet, lorsque les employés sont évalués, ils deviennent performants et travaillent davantage et donnent de leurs mieux pour l'entreprise dans laquelle sont embauchés.

La pratique d'évaluation des performances RH dans les entreprises étudiées est une pratique importante. Car elle mobilise le personnel de façon à augmenter la performance individuelle et à assumer les responsabilités. C'est une pratique qui est très développée parce qu'elle est effectuée aussi de manière formelle et permanente.

Conclusion générale

Nous avons tenté, au cours de ce travail, d'appréhender et d'analyser la problématique de l'une des pratiques de la gestion des ressources humaines qui est l'évaluation des performances des ressources humaines, au niveau de trois entreprises publiques et privées Algériennes.

A travers les chapitres théoriques, nous avons pu démontrer et développer, avec l'aide de certains auteurs, les principaux concepts de base et généralités pour mieux comprendre l'évaluation des performances des ressources humaines.

Il est jugé primordial d'expliquer la performance globale de l'entreprise, ses différents types ainsi que les outils qui peuvent aider les entreprises à la mesurer. Ainsi que la performance des ressources humaines, définitions et fonctionnement, son évaluation qui est un préalable incontournable dans l'entreprise qui veut réussir et avoir un positionnement concurrentiel.

Nous avons démontré aussi comment et sur quels critères évalue-t-on ses employés qui diffèrent d'une entreprise à une autre, les méthodes adoptées pour évaluer cette performance, leurs avantages et leurs inconvénients, et en fin nous avons démontré l'importance et la place de l'évaluation de la performance RH, les enjeux et aussi les objectifs que l'entreprise vise à atteindre à travers cette évaluation. Les diverses théories et courants relatifs à l'évaluation de la performance RH.

Après avoir donné quelques composantes de la GRH, de montrer à l'aide de certains auteurs que l'évaluation de la performance des RH est un préalable essentiel et incontournable dans le processus de la GRH, elle a un impact direct sur le fonctionnement de ses pratiques et de l'entreprise.

Les résultats de l'évaluation des performances peuvent servir de base fiable sur laquelle construire, articuler et défendre les principales politiques de GRH. La pratique de l'évaluation joue un rôle clé dans le système GRH puisqu'elle fournit des informations à la DRH et facilite la prise de décision dans d'autres domaines d'activité de la GRH.

Nous avons démontré aussi les inconvénients et les risques liés à l'application des résultats de l'évaluation et comment ces derniers influencent les pratiques RH.

Les conditions de succès de la pratique d'évaluation des performances RH, proposés par plusieurs auteurs, nous ont aidés à expliquer la manière de traitement et de fixation d'un programme d'évaluation des performances individuelles, plusieurs auteurs ont traité l'utilité et l'importance de prendre en compte tous les aspects de l'organisation : cadres, employés, compétences, motivation, culture... pour mieux gérer les contributions des salariés.

Ainsi nous avons proposé un certains nombre de solutions pour atténuer les effets négatifs de l'évaluation des performances RH.

L'évaluation de performance des RH fait partie d'un processus bien défini au sein de la GRH et qu'elle joue un rôle sensible. Elle fait face à plusieurs défis du fait à la fois des évaluateurs, des évalués et aussi de la direction générale. Pour surmonter les obstacles qu'elle, plusieurs mesures sont à considérer et à suivre afin de bien faire fonctionner ce dispositif d'évaluation et d'en assumer les résultats.

La méthode qualitative et quantitative adoptées nous a permis d'enrichir notre thèse en termes de données et les interpréter, par le moyen des entretiens et des questionnaires. Elle nous a permis de formuler des éléments de réponses en rapport avec le sujet de recherche traité et les hypothèses précédemment formulées et les données ont été vérifier et des résultats intéressants ont été obtenus à travers le travail que nous avons effectué dans le cadre de notre recherche.

Nous avons pu dévoiler le processus d'évaluation de performance RH des entreprise Algériennes et ce par l'analyse des différentes données collectés tout au long de notre enquête sur le terrain.

Nous avons aussi pu mettre au clair la contribution de chaque acteur, le choix des critères ainsi l'importance qu'accordent ces entreprises à l'évaluation du personnel, qui englobe une variété d'axes sur lesquels elles s'appuient pour améliorer la compétence et la performance de chacun.

Nous pouvons considérer les résultats de notre étude comme étant une base pour proposer une amélioration aux dispositifs d'évaluation existant au sein des entreprises Algériennes et ce sur plusieurs points, notre première suggestion c'est d'appliquer le dispositif d'évaluation à l'ensemble des employés de l'entreprise et ne pas évaluer qu'une seule catégorie (cas de CEVITAL et Algérie télécom), la diversification des méthodes d'évaluation, prendre au sérieux l'entretien annuel, appliquer l'auto évaluation que nous avons proposé, impliquer les évalués dans la fixation des objectifs, faire de l'évaluation une pratique pour améliorer les compétences individuelles et pas seulement un outil pour noter la prime de rendement (cas de SONELGAZ), avoir sa place dans l'organigramme de la direction des ressources humaines en étant l'une des pratiques de GRH et pas dans d'autres directions (cas d'Algérie télécom).

L'évaluation des performances RH pour les entreprises étudiées est l'un des piliers de la gestion des ressources humaines, en effet, lorsque les employés sont évalués, ils deviennent

performants et travaillent davantage et donnent de leurs mieux pour l'entreprise dans laquelle sont embauchés. Elle n'est pas une simple activité.

La pratique d'évaluation des performances RH dans les entreprises étudiées est une pratique importante. Elle mobilise le personnel de façon à augmenter la performance individuelle et à assumer les responsabilités. C'est une pratique qui est très développée parce qu'elle est effectuée aussi de manière formelle et permanente.

Apports de la recherche

L'un des importants apports de notre recherche demeure dans un premier temps dans l'enrichissement théorique que nous avons pu dégager en matière de performance et d'évaluation des performances des RH.

Notre recherche nous a montré dans un deuxième temps comment ce déroule cette pratique dans les entreprises Algériennes de taille (Algérie télécom, Sonelgaz et Cevital). Nous avons constaté son degré d'objectivité et déceler la relation entre la revue de littérature consacré à cette pratique et sa mise en œuvre.

Les limites de la recherche

Tout travail de recherche comporte des limites :

- **La contrainte de temps** nous a poussés à éviter des pistes importantes pour avancer davantage dans cette recherche.
- **Limite de revue de littérature** manque de travaux empiriques abordant l'évaluation des performances RH dans les entreprises algériennes a minimisé nos connaissances pour mieux appréhender cette pratique dans ces entreprises.
- **Limite liée au terrain de recherche**, nous ne pouvons en aucun cas généraliser les résultats vu le nombre restreint d'entreprises étudiées qui ne peut pas être représentatif et significatif.
- **La réticence de l'information**, notamment au niveau de SONELGAZ, nous a pas permit de vérifier l'hypothèse 3.

Les perspectives de la recherche

Tout en reconnaissant les limites de notre étude, nous osons croire que cette ébauche suscitera de l'intérêt et permettra à d'autres de poursuivre la réflexion sur l'évaluation de la performance RH.

- La création d'un système d'évaluation du personnel basé à la fois sur l'activité, le champ de compétence et anticiper ainsi sur les réponses aux besoins individuels et collectifs, garant de réactivité, d'efficacité, de cohésion et de cohérence au sein du personnel.
- Tester l'un des types d'évaluation de performances au sein des entreprises algériennes.
- nous souhaitons aussi l'implication des employés dans la préparation du dispositif d'évaluation pour mieux bénéficier de ce dispositif d'évaluation.
- l'inclusion de la perception des parties prenantes dans les entreprises Algériennes en termes d'évaluation permettra une évaluation plus enrichissante des performances RH.
- Elargir l'analyse de l'évaluation aux autres secteurs notamment la fonction publique (Education, ministères et hôpitaux) pour une réelle mise en œuvre de la pratique de l'évaluation des performances RH.

Références bibliographiques

I- OUVRAGES :

- Allani-Soltan N, Bayad M., Arcand M. (2003), « Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation », Acte du congrès de l'Association francophone de la gestion des ressources humaines, Grenoble ;
- Alouane. Y (1997), Gestion des ressources humaines. Konrad Adenauer Stiftung, Tunis ;
- Ansoff, I.H. 1981. Stratégie du développement de l'entreprise : analyse d'une politique de croissance et d'expansion, éditions Hommes et techniques, Suresnes ;
- Ashton M C.(2014), Psychologie de la personnalité et des différences individuelles, Bruxelles, De Boeck ;
- Autissier. D et Simonin. B. (2009), Mesurer la performance du contrôle de gestion », les baromètres de la performance, éditions d'Organisation, paris ;
- Baron, J.N et Kreps, D.M (1999). Strategic human resources: Frameworks for general manager. New York: John Wiley ;
- Beaujouan, Y, M (2006), Les apports de la psychologie du travail : Management de personnes, Ed organisation, Paris.
- Bélanger, L., Bergeron, J. L., & Petit, A. (1983). Gestion des ressources humaines: une approche globale et intégrée. G. Morin ;
- Berland N. (2007), A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage, Espace Mendès, France ;
- Berland. N & Dohou-Renaud. A (2007), Mesurer la performance globale des entreprises. 28ème congrès de l'AFC, Poitiers, France ;
- Berland N. et De Rongé Y. (2010), Contrôle de gestion. Perspectives stratégiques et managériales, Paris, Pearson ;
- Bernoux, P. (1985). La sociologie des organisations, 4ème éd, Paris ;
- Bieker. T (2002), Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management", Oikos Phd summer academy;
- Boislandelle.H.M, 1998, gestion des ressources humaines dans les PME, édition d'organisation, paris ;

- Boltanski L. et Thevenot L. (1991), De la justification. Les économies de la grandeur, Paris, Gallimard ;
- Bouquin H. (2004), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris ;
- Boussard V., (2008), Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance, Paris, Belin ;
- Boyer. L (2006), Management des hommes, Paris, Editions d'organisation ;
- Brousseau, E (1993). L'économie des contrats, Presses Universitaires de France ;
- Cadin. L, Guérin. F et Pigeyre.F (1997), Gestion des ressources humaines, Paris, Dunod ;
- Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F. (2007), Gestion des ressources humaines, 3 éd, Dunod, Paris ;
- Campoy, E., Maclouf, E., Mazouli, K., & Neveu, V. (2008), Gestion des ressources humaines. Pearson Education, Paris ;
- Capron, M. (2000), comptabilité sociale et sociétale, Economica, Paris ;
- Cardy, R. L., Dobbins, G.H. (1994). Performance Appraisal: Alternative Perspectives, Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing ;
- Caron. M. A et Turcotte. M. F (2013), Repenser la RSE, Armand colin, Montréal ;
- Citeau, J.-P. (1997). Gestion des ressources humaines. Paris: Armand Colin ;
- Chandler A. D., (1962), Strategy and structure. Chapter in the History of the industrial enterprise, Cambridge, MIT Press ;
- Chemla, A., Lalay, M.T., Deleplace, C., Trosu. S (2008), La performance ressources humaines, études préparatoires, département recherche, études veille, IGPDE.
- Christophe, B (1995), la comptabilité verte, de la politique environnementale à l'écobilan, Bruxelles ;
- Clarke R., Crapart P., Lauga G. et Watkins R. (2008), Doubler la performance de l'entreprise : les 7 leviers. AFNOR ;
- Cobut, E. (2015). La Communication interne: 2eme édition. Edipro, Belgique ;
- Coens, T., Jenkins, M. (2000). Abolishing Performance Appraisals, Berrett-Koehler publishers inc., San Francisco ;

- Cohen. A. (2006), *Toute la fonction ressources humaines : savoirs, savoir-faire, savoir-être*. Paris, Dunod
- De Montmollin, M. (1981). *Le taylorisme à visage humain*. Paris: PUF ;
- Dejoux, C. (2008). *Gestion des compétences et GPEC*. Paris: Dunod.
- Dolan S.L, Saba T., Jackson S.E. (2008) *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Québec : éditions du nouveau pédagogique Inc, Pearson Education.
- Descarpentries. J. M. (2007), Philippe Korda (2007), *L'Entreprise réconciliée*, éd Albin Michel, paris ;
- Drucker P., (1954), *The practice of Management*, New York, Harper Business ;
- Drucker, P. (1990). *l'avenir du management, according*, Paris, mondial du village ;
- Dubigeon O. (2002), « *Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ?* », Paris : Editions Village Mondial ;
- Duchesne, S et Haegel, F. (2008), *l'enquête et ses méthode : l'entretien collectif*, Armand colin, Paris.
- Edwards Deming. W et Deming W. E. (1986) *Out of the Crisis*, Cambridge, MIT Press ;
- Eymard-Duvernay F., (2012), *Epreuves d'évaluation et chômage*, Toulouse, Octares ;
- Foucault M., (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, Bibliothèque des histoires ;
- Gagnon. O et Arcand. G, 2012 « *l'augmentation de la performance organisationnelle par l'application de pratiques de Grh alignées a la stratégie d'affaires* », AGRH ;
- Galbraith, J (1973) *Designing Complex Organlzations*. Reading, MA: Addison-Wesley. Boston ;
- Giddens. A (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Univ of California Press ;
- Gilbert. P, Aubert. J. (2003), *L'évaluation des compétences*, Dunod, Paris
- Guillot-Soulez. C (2008), *La gestion des ressources humaines*, Editions Gualino Lextenso, Paris ;

- Gomez, P.Y. 1994. Qualité et théorie des conventions, Economica ;
- Gomez, P.Y. 1996. Le gouvernement des entreprises, Inter-Editions, Paris.
- Groff A. (2009), 100 questions sur « manager l'innovation », AFNOR ;
- Grote, D. (2002). The Performance Appraisal: Question and Answer Book, American Management Association, AMACOM, New York ;
- Hamel G. & Prahalad C.K. (1999), La conquête du futur, Paris, Dunod ;
- Henriet, B., et Boneu, F. (1990). Audit de la communication interne. Collection audit ;
- Hermel, P. (1988). Le Management participatif: sens, réalités, actions. Les Ed. d'organisation ;
- Hoarau, C. (2008). Maîtriser le diagnostic financier, groupe revue fiduciaire, Paris.
- Hollnagel. E, Woods. D et Leveson. N (2006), Resilience engineering: Concepts and precepts, Aldershot, Ashgate, UK.
- Husser, J. (2009), la théorie des conventions, vie et sciences de l'entreprise, N°182, p-p 75-85
- Huteau M et Lautrey J. (2006), les tests d'intelligence, paris, la découverte.
- Ilgen, D.R., Pulakos, E.D. (1999). The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development, Jossey Bass Publishers, S Francisco ;
- Krebs, G. (2007). Ressources humaines Nouvelles pratiques selon l'ISO 9001. S. Denis: Afnor ;
- Lepetit. M, Paraque. B et Jacot. J.H (1997), Entreprise et performance globale. Outils, évaluation, pilotage, Paris, Economica ;
- Lévy-Leboyer. C (2007), le 360°, outil de développement personnel », Éd d'organisation Eyrolles, paris ;
- Lévy leboyer C. (2011), Evaluation du personnel, Paris, Eyrolles ;
- Locke E. A et Latham G., (1990) A theory of Goal Setting and Task Performance, Englewood Cliffs, Prentice-Hall ;
- Lorino. P (2001), Méthodes et Pratiques de la Performance – Le Guide du Pilotage, Edition Organisation, Paris ;
- Lorino, P. (2003). méthodes et pratiques des performances. Paris: Edition d'organisation ;
- Kalika, M. (1988). Structures d'entreprises. Paris: Economica ;
- Kaplan R. S et Norton D. P. (2001), Comment utiliser le tableau de bord prospectif? Pour créer une organisation orientée stratégie, Éditions d'Organisation, Paris ;

- Kanfer R., & Heggestad, E. D. (1997). Motivational traits and skills: A person-centred approach to work motivation. Greenwich, CT: JAI Press ;
- Mahieu F. (2002), « Triple Bottom Line Reporting », Groupe One, SEE Management Files ;
- Marbot. E, Thevenet. M, Dejoux. C et Bender A-F, (2007), Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, Pearson, Paris ;
- Marciano, V. 1995. The origins and development of human resource management, Academy of Management Proceedings;
- Marmuse. C (1997), performance : Encyclopédie de gestion, édition d'organisation. Paris: Economica ;
- Martinet A.-C. (1990), Épistémologies et sciences de gestion, Economica, Paris ;
- Martory, B., & Crozet, D. (1998). Gestion des ressources humaines: manuel de pilotage social. Nathan ;
- Martory B. et Crozet D., (2001) La gestion des Ressources humaines, pilotage et performances, Dunod ;
- Martory. B et Crozet. D (2005), Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, Paris, Dunod ;
- Martory, B., (2008) Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, 7e édition, Paris, Dunod ;
- Marvaud J. F (2021), la performance managériale, Ellipses, France.
- Michel, S., & Ledru, M. (1991). Capital-compétence dans l'entreprise: une approche cognitive. Éditions ESF, Paris ;
- Moinet, N. (2011), Intelligence économique: mythes et réalités. Paris : CNRS ;
- Molho. D, & Poisson.D.F. (2003). la performance globale de l'entreprise. Paris : Edition d'organisation ;
- Morin E. M., Beaudin, G., & Savoie, A. (1994). L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures ;
- Morgan G. (1999) Images of Organization, Beverly Hills, Sage Publications, 1986, Trad.fr: Images de l'Organisation, Québec, Presses de l'Université de Laval ;

- Murphy K., Cleveland J. N, (1991), Performance Appraisal. An Organizational Perspective, Needham Heights, Allyn & Bacon;
- Murphy K. & Cleveland J. (1995), Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives. Sage, USA ;
- Murphy, K.R. (1996). Individual Differences and Behavior in Organizations. Jossey-Bass. San Francisco, Californie ;
- Nizet J. et Pichault F. (2013). Les pratiques de gestion des ressources humaines, conventions, contexte et enjeux d'acteurs. Paris: Economica ;
- Nizet J. et Pichault F., (2015) Les critiques de la gestion, Paris, La découverte « Repères » ;
- Odiorne G. S., (1965) Management by Objectives, New York, Pitman Pub. Corp ;
- Pagès M., Bonetti M., Gaulejac v., et Descendre D. (1979), l'emprise de l'organisation, paris, PUF ;
- Pecassioh Venance Ouattara (2007), Diagnostic financier et performance d'une entreprise, mémoire MBA, Ecole Supérieure de Gestion, Paris ;
- Peretti, J.M. et Roussel, P. 2000. Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000, Paris: Editions Vuibert ;
- Peretti, J.-M. (2006). Gestion ressources humaines (éd. 10e). Paris: Vuibert ;
- Perret V. et Séville M. (2003), "Fondements épistémologiques de la recherche", in R. A. Thiétart (éd.), Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris ;
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce. Boston: Harvard Business School Press ;
- Pierre-Laurent Bescos, 1995, Le management de la performance, Eyrolles, paris ;
- Reuchlin M.(1997), la psychologie différentielle, paris ;
- Reynaud, E. (2003). Développement et entreprise : vers une relation symbiotique. Angers: ESSCA ;
- Saba T., Dolan S.L., Jackson S.E., (2008). La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles, Pearson Education, Canada ;

- Saint-Onge, S., Audet, M., Haines, V., Petit, A. (2004a). Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Gaëtan Morin/La Chenelière ;
- Saint-Onge, S., Thériault, R. (2006). Gestion de la rémunération : Théorie et pratique. Chenelière, Gaëtan Morin. Montréal ;
- Saint-Onge S. et Magnan M. (2007). Gestion des performances au travail, Montréal, De Boeck Supérieur ;
- Salgado, M. (2013). La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. Paris, Edition d'organisation ;
- Savall H,(1989) Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique, Economica ;
- Savall, H, Zardet, V. (2004). Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe. Economica : Paris ;
- Sekiou, Blondin., Peretti (2001). Gestion des ressources humaines, Editions Debock, 2eme édition, Bruxelles ;
- Sekiou, Blondin., Peretti (2007). Gestion des ressources humaines. Bruxelles: De Boeck ;
- Simons, R. (2000). Performance Measurement and Controls. Prentice-Hall ;
- Spencer, L.M. et S.M. Spencer (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance, New York, John Wiley & Sons ;
- Stéphany. D. (2003), Développement durable et performance de l'entreprise, Éditions Liaisons;
- Thornton G. C., Byham W. C, (1982), « Assessment Centers and Managerial Performance», New York, Academic press;
- Tremblay, D. G., & Rolland, D. (2019). Gestion des ressources humaines, 3e édition: Typologies et comparaisons internationales. Québec, PUQ ;
- Trist, E (1981). L'évolution des systèmes socio-techniques : Centre ontarien de la qualité de la vie au travail. Toronto ;
- Vallée. M. (1995), Optimisation de la réalisation des objectifs du système d'évaluation du rendement, mémoire université de Québec, constellation.uqac.ca ;
- Velmuradova. M, (2004) « Epistémologies et méthodologies de la recherche en sciences de gestion, note de synthèse », Université Toulon ;

- Vidaillet B. (2013), *Evaluez moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Paris, Seuil ;
- Wacheux, F, (1996), *méthodes qualitatives et recherche en gestion*, paris, Edition Economica.
- Walker, J.W. 1992. *Human Resource Strategy*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Weick K.E., (1979) *The Social Psychology of Organization*, Addison Wesley, Reading, MA.
- Weiss. D. (1988). *la fonction ressource humaines*. Paris: Edition d'organisation
- Wren D. (1987) *The evolution of management thought*, John Wiley and Son.
- Yin RK. (2003), *Case study recherche, Design and Methods*, Newbury Park, Sage.

II-ARTICLES SCIENTIFIQUES

- Amado G., et Enriquez E. (2009), *Introduction*, Nouvelle Revue de psychosociologie, n°8.
- Arthur, J.B. (1992). *The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills*. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, p-p 488-506 ;
- Arthur, J. B., (1994). *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687 ;
- Bacouel Jentjens. S et J., Brandl, (2015), *Cross-cultural responses to performance appraisals in germany and France*, *International Journal Cross Cultural Management*, vol. 15, n°3, pp285-304;
- Baird, L. et Meshoulam I.(1988). *Managing two fits of strategic human resource management*, *Academy of Management Review*, vol. 13(1), pp. 116-128 ;
- Barney, J. B. 1991. *Firm Resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17, 99-120 ;
- Barraud-Didier, V., Guerrero, S., & Igalens, J. (2003). *L'effet des pratiques de GRH sur les performances des entreprises: le cas des pratiques de mobilisation*. *Revue de gestion des ressources humaines*, (47), 2-13 ;
- Bayad, M., Arcand, M., Arcand, G. & Fabi, B. (2004). *Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle*. *Annals of public and cooperative economics*, 75(3), pp 497-524 ;
- Benraouane S A. (2010), *le management des ressources humaines*, édition office des publications universitaires, 2010, Tlemcen, p 106 ;

- Bergström O., Hasselbladh H, Karreman D, (2009), «Organizing disciplinary power in a knowledge organization», *Scandinavian Journal of management*, Vol. 25;
- Bird, A., Beechler, S. (1995). Links between business strategy and human resource management strategy in U.S.-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, First Quarter, p-p 23-46 ;
- Borman, W.C, Buck, D.E, Hanson, M.A, Motowidlo, S.J, Stark, S. et Drasgow F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptative rating scales, *Journal of Applied Psychology*, 86, p-p 965-973.
- Borman, W.C et Penner, L.A. (2001). Citizenship performance: Its nature, antecedents, and motives. *American Psychological Association*, p-p 45-62 ;
- Borman, W.C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Sciences*, 13, p-p 238-241 ;
- Bourguignon. A (1997), *Sous les pavés, la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance*, *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 3, Numéro 1, p. 89-101 ;
- Bourguignon A. (2000), « Performance et contrôle de gestion », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, pp. 931-941 ;
- Boussard V. (2001), *Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants*, *sociologie du travail*, vol. 43, n°4 ;
- Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability, *Academy of Management Review*, 27, v 1, pp 58-76 ;
- Bughin C. (2006), *Les mesures non financières reflètent-elles la performance financière future de l'entreprise ? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client*, *Revue Gestion*, n° 2 ;
- Campbell J.P. (1990), « Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology », in Dunnette M.D. & Hough L.M. (Dir), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2nded., vol. 1, p. 402;

- Capron, M., & Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 5-17 ;
- Chakravarthy. B.S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic management journal*, 7(5), 437-458 ;
- Charbonnier-Voirin A. et El Akremi A., (2016), L'influence de la personnalité proactive sur la performance adaptative, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°3 ;
- Chiapello E., Gilbert P, (2012), « les outils de gestion : producteurs et régulateurs de la violence psychique au travail ? », *Le Travail humain*, Vol. 75, n° 1 ;
- Cleveland, JN, Murphy, KR et Williams, RE (1989). Utilisations multiples de l'évaluation des performances : prévalence et corrélats. *Journal de psychologie appliquée*, 74 (1), 130–135 ;
- Clot Y., Simonet P. (2015), Pouvoir d'agir et marges de manœuvre, *Le travail humain*, vol. 18, n°1 ;
- Conway, J.M. (1996). Additional construct validity evidence for the task-contextual performance distinction. *Human Performance*, 9, p-p 309-329 ;
- Cumby, J., & Conrod, J. (2001). Financial performance measures in the Canadian biotechnology industry. *Journal of Intellectual Capital* ;
- Delery, J.E., Doty, D.H. (1996). Theoretical frameworks in strategic human resource management: Universalistic, contingency, and configurational perspectives. *Academy of Management Journal*, 39, p-p 802-835 ;
- Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8: 289-309 ;
- Dulebohn, J.H., Ferris, G.R. (1999). The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations' fairness, *Academy of Management Journal*, 42, 3, pp 288-303.
- DusterHoff C., Cunningham J. et MacGregor J. N., (2014), The effects of performance rating leader-member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction, *Journal of Business Ethics*, Vol. 119.

- Edwards, M., Goldstein, L. (1982). Experiential learning can improve the performance appraisal process, *Human Resource Management*, 21, p-p 18-23 ;
- Eymard-Duvernay F., (2008), Justesse et justice dans les recrutements », *Formation emploi*, n°101 ;
- Fink, L.S., Longenecker, C.O. (1998). Training as a performance appraisal improvement strategy, *Career Development International*, 3. 6, p-p 243-257.
- Flamholtz, E. (1971). A model for human resource valuation: A stochastic process with service rewards. *The Accounting Review*, 46 (2), 253-267 ;
- Gernet I., Dejours C. (2009), évaluation du travail et reconnaissance, *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°8 ;
- Gosselin A., Murphy K., (1994), « l'échec de l'évaluation de la performance », *Gestion*, Vol. 19, n°3. *Harvard Business Review*, janvier-février, pp. 71-79 ;
- Griffith, L.J., Orgena, A.C. (2002). Performance management: Mapping out the process, dans *Paying for performance: A guide to compensation management*, Wiley, 43-62;
- Haines, V.Y., Marcoux, A., Saint-Onge, S. (2004). Performance management design and effectiveness in quality driven organizations, *Canadian Journal of Administrative Science*, 21, 2, pp 146-161;
- Hedge, J.W., Kavanagh, M.J. (1988). Improving the accuracy of performance evaluations : comparison of three methods of performance appraiser training, *Journal of Applied Psychology*, 73, 1, p-p 68-73;
- Heneman, R.L., Dixon, K.E. (2001). Reward and organizational systems alignment: An expert system, *Compensation & Benefit Review*, 33, v 6, p-p18-29 ;
- Huselid M. et Becker B., (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications, in *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 16: 53-101;
- Huselid, M. et Becker, B. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, pp 898-925;

- Igalens. J et Gond. J.P (2003), La mesure de la performance sociale de l'entreprise: une analyse critique et empirique des données ARESE. *Revue de gestion des ressources humaines*, (50), 111-130 ;
- Issor. Z (2017), « la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », *De Boeck Supérieur*, vol 17, n 2, pp 93.103.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., Rivero, C.J., (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices, *Personnel Psychology*, 42, p-p727-785 ;
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, pp. 71-79 ;
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996), Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53-79;
- Kerr, J.L. (1985). Diversification strategies and managerial rewards: an empirical study, *Academy of Management Journal*, 28, 1, p-p 155-179.
- Kline T. J. et Sulsky L. M.,(2009), Measurement and assessment issues in performance appraisal, *Canadian Psychology*, Vol. 50, n°3 ;
- Kombou. L et Ngokevina. JF (2006), l'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude à partir des entreprises camerounaises, *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 219, pp. 89-98 ;
- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, p-p 101-114 ;
- Kozica. A et Brandl. J (2015), « Handling paradoxical tensions through conventions: the case of performance appraisal », *Zeitschrift fur Personalforschung*, vol. 29, n°1, p-p 49-68 ;
- Laurens, P. (1991). La fureur de dire. Culture d'entreprise et communication. *Sciences de la société*, 23 (1), 93-104 ;
- Laurent. A , (1986), The cross-cultural puzzle of international human resource management, *Human Resource Management*, vol. 25, n°1, pp12-30 ;

- Lawler, E.E. III, Mohrman, A.M., Resnick, S.M., (1984) «Performance Appraisal Revisited», *Organizational Dynamics*, p. 20-35 ;
- Lawrence T., Suddaby P., Leca B., (2011), « Institutional work», *Journal of management Inquiry*, vol. 20, n° 1;
- Lebas, M.(1995), Oui, il faut définir la performance, *Revue Française de Comptabilité*, Vol. 269, p. 66-71.
- Lee, C. (1985). Increasing performance appraisal effectiveness : matching task types, appraisal process and rater training, *Academy of Management Review*, 10, 2, p-p 322-331;
- Lemière. S, (2006), « Un salaire égal pour emploi de valeur comparable », *Travail, genre et sociétés*, n° 15 ;
- Levy P. E. et Williams J, (2004), The social context of performance appraisal, *journal of management*, Vol. 30, n°6 ;
- Maier N. R., (1958), Three types of appraisal interviews, *Personnel*, Vol. 34, 27-40 ;
- Marchington, M. et Grugulis, I. (2000). Best Practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11: p-p 1104-1124 ;
- McClelland D.(1973), Testing for competence rather than for intelligence, *American psychologist*, n° 28 ;
- McIntyre, R.M., Smith, D.E., Hassett, C.E. (1984). Accuracy of performance ratings as affected by rater training and perceived purpose of rating, *Journal of Applied Psychology*, 69, 1, 147-156 ;
- Meyer. T et Rowan. B (1977), institutionalized organizations, *American Journal of sociology*, vol. 83, n°2, pp 340-363;
- Miceli, M. P., Heneman, R.L. (2000). Contextual Determinants of variable pay plan design: A proposed framework, *Human Resource Management Review*, 10, v 3, p-p 289- 305 ;

- Morin, D., Murphy, K. R., Larocque, A. (1999). Analyse empirique de la relation entre le contexte de l'évaluation du rendement et l'indulgence de l'évaluateur, *Relations Industrielles*, v 45, p-p 694-726 ;
- Motowildo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12(4), 39-53 ;
- Nonaka, I. (1991), « The Knowledge-Creating Company » *Harvard Business Review*, July August, pp 96–104.
- Paik. Y , Vance C. M. et stage H. D. A. (2000), test of assumed cluster homogeneity for performance appraisal management , *International Journal of Humain Ressource Mangement*, vol. 11, n° 4, pp736-750 ;
- Petit, A., Haines, V. (2000). Trois instruments d'évaluation de la performance, *Gérer la performance au travail : tendances et conditions de succès*, *Gestion*, pp. 184-203 ;
- Peretz H., Fried Y. (2012), National culture, performance appraisal practices, and organizational absenteeism and turnover, *Journal of Applied Psychology*, vol. 97. n° 2 ;
- Pfeffer, J. et Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13: 37 ;
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, B., Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, p-p 513-563 ;
- Roberts, G.E. (1998). Perspectives on enduring and emerging issues in performance appraisal, *Public Personnel Management*, 27, 3, p-p 301-320 ;
- Saint-Onge, S., Morin, D., Bellehumeur, M. (2004b). Motivation des cadres à évaluer le rendement de leurs employés : perspectives rationnelle, affective, contextuelle et de justice organisationnelle, *Montréal, Éd transcontinentale*, p-p 1179-1200 ;
- Seddon J, (1987), « Assumptions, culture and performance appraisal », *Journal of management Developpement*, vol. 6, n° 3 ;
- Séhili. D, (2002), *Ethiques et inégalités, Des avatars récurrents dans le job évaluation*, *cahiers du genre*, n°1 ;
- Schuler R.S., Jackson, S.E. (1988). Linking remuneration practices to innovation as a competitive strategy, *Human Resource Management Australia*, 10, p-p 6-21 ;

- Sims, R.R., Veres III, J.G., Heninger, S.M. (1987). Training appraisers: an orientation program for improving supervisory performance ratings, *Public Personnel Management*, 16,v1, p-p 37-45 ;
- Sin. L & Tse. A (2000), How does marketing effectiveness mediate the effect of Organizational culture on business performance? -The case of services firms, *Journal of Services Marketing*, vol.14 ;
- Smith, D.E. (1986). Training programs for performance appraisal: a review, *Academy of Management Review*, 11, 1, p-p 22-40 ;
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Concepts de performance et théorie de la performance. *Gestion psychologique de la performance individuelle*, 23 (1), 3-25.
- Sternberg R. J., Wagner R. K., Williams W. M. et Horvath J. A, 1995, «Testing common sense», *American Psychologist*, Vol. 50, n°11, p.912-927
- Taylor, M.S., Masterson, S.S., Renard, M.K., Tracy, K.B. (1998). Managers' reactions to procedurally just performance management systems, *Academy of Management Journal*, 41, v 5, p-p 568-579;
- Teece. D, 2007, “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, vol 28 ;
- Thomas, S.L., Bretz, R.D. Jr. (1994). Research and practice in performance appraisal : Evaluating employee performance in America's largest companies, *S.A.M. Advances Management Journal*, 59, v2, p-p 28-34 ;
- Townley B, (1999), «Practical reason and performance appraisal, *Journal of Management Studies*, vol. 36, n°3;
- Waldman, D.A. (2000). La gestion de la performance et la qualité totale, dans *Gérer la performance au travail : tendances et conditions de succès*, Montréal, Gestion, p-p 82-98 ;
- Walz, S.M., Niehoff, B.P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effectiveness in limited-menu restaurants. Dans J.B. Keys et L.N. Dosier (Eds.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*, p-p 307-311 ;

–Williams, J.R., Levy, P.E. (2000). Investigating some neglected criteria: the influence of organizational level and perceived system knowledge on appraisal process, *Journal of Business and Psychology*, 14,v 3, p-p 501-513.

–Wright P.M., McMahan G.C., McGormick, B. et Sherman, S. (1998). Strategy, core competence and HR development as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management*, 37: 17-29;

–Yalenios J., Thivant E. et Roger A. (2011), Le nouveau management public conduit-il à un rapprochement public privé ?, *Gestion et management public*, vol. 4, n°4 ;

–Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. et Lepak, D. P. 1996.Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, vol 39, p-p 836-867.

III. ARTICLES DE CONFERENCES :

–Hockerts K. (2001), Corporate sustainability management, towards controlling corporate ecological and social sustainability, in proceedings of greening of industry network conference, January 21-24, Bangkok;

–Germain. C, Trébuçq. S (2004), La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, *Semaine sociale Lamy*, n° 1186, pp.35-41 ;

–Supizet J. (2002), Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments, *l'Informatique Professionnelle* n° 209, pp. 15-20 ;

IV. THESES ET MEMOIRES

–Barky Diallo, D. (2006). L'influence des orientations stratégiques et culturelles des organisations sur l'importance accordée à différents critères d'évaluation du rendement au travail. Mémoire de maîtrise, HEC Montréal.

–Sahinyan, A. (2005). Étude des liens entre la stratégie d'affaires et la formation des cadres en matière de gestion du rendement, mémoire de maîtrise, HEC Montréal.

–Tchankam J.P. (1998) " Performance comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun ", Thèse de doctorat en sciences de gestion, Bordeaux.

V. SITES WEB

- Becker B. & Gerhart B. (1996). The impact resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, Vol. 04, n° 39, pp. 779-801. Consulté le 06/02/2020 sur <https://www.jstor.org/>. Bibliothèque en ligne
- Lignes directrices, (2002), Global Reporting Initiative : www.globalreporting.org, consultée le 20/10/2020

ANNEXES

ANNEXE (1) : QUESTIONNAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion

Enquête sur l'évaluation des performances du personnel au sein des entreprises Algériennes, en vue de la préparation d'une thèse de doctorat LMD 3^{ème} cycle en sciences de Gestion intitulée : « *Essai d'analyse des pratiques des entreprises Algériennes en termes d'évaluation des performances des ressources humaines* ».

Dans le but de collecter les données nécessaires pour la réalisation de cette étude, de connaître le processus et la méthode d'évaluation de votre personnel, nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire en toute objectivité.

Nous vous rassurons que les données recueillies seront exploitées uniquement à des fins scientifiques et resteront strictement anonymes et confidentielles.

Questionnaire

I. Profil de l'évalué

A. Genre ?

1. *Féminin*

2. *Masculin*

B. Quel est votre Age ?

1. *[25-35]*

2. *[36-45]*

3. *[46-55]*

4. *56 et plus*

C. Situation Familiale ?

1. *Célibataire*

2. *Marié (e)*

D. Niveau d'instruction ?

- 1. Primaire
- 2. Moyen
- 3. Secondaire
- 4. Universitaire

E. Nombre d'années d'expérience ?

- 1. Moins de 5 ans
- 2. Entre 5 ans et 10 ans
- 3. Entre 11ans et 15 ans
- 4. Plus de 15 ans

F. comment avez-vous été recruté

- 1. Entretien d'embauche
- 2. Par vos compétences
- 3. Par votre expérience
- 4. Autres

II. Formation

A. Avez-vous suivi une formation ?

- 1. Oui
- 2. Non

B. Le poste que vous occupez, convient-il avec votre profil ?

- 1. Oui
- 2. Non

Si oui à quel degré ?

- 1. Excellent
- 2. Très bien
- 3. Moyen
- 4. Faible
- 5. Très faible

C. Le programme des formations vous permet-il d'acquérir de nouvelles compétences pour développer votre performance ?

- 1. Oui
-

2. Non

Si oui à quel degré ?

1. Excellent

2. Très bien

3. Moyen

4. Faible

5. Très faible

D. La mise en œuvre des acquis de la formation sur le poste de travail ?

1. Excellente

2. Très bien

3. Moyenne

4. Faible

5. Très faible

E. Comment trouvez-vous la formation aujourd'hui dans l'entreprise ?

1. Excellente

2. Très bien

3. Moyenne

4. Faible

5. Très faible

F. La cohérence des objectifs fixés pour la formation ?

1. Excellente

2. Très bien

3. Moyenne

4. Faible

5. Très faible

G. L'importance de la formation pour améliorer votre performance ?

1. Excellente

2. Très bien

3. Moyenne

4. Faible

5. *Très faible*

III. Le système d'évaluation

A. Que pensez-vous du système d'évaluation existant au sein de votre entreprise ?

1. *Excellent*

2. *Très bien*

3. *Moyen*

4. *Faible*

5. *Très faible*

B. Le respect de la procédure d'évaluation par votre évaluateur ?

1. *Excellent*

2. *Très bien*

3. *Moyen*

4. *Faible*

5. *Très faible*

C. Connaissez-vous les critères sur lesquels vous êtes évalué ?

1. *Oui*

2. *Non*

Si oui que pensez-vous de ces critères d'évaluation?

1. *Excellents*

2. *Très bien*

3. *Moyens*

4. *Faibles*

5. *Très faibles*

D. Le choix de la méthode d'évaluation vous aide-il réellement pour mesurer votre performance ?

1. *Oui*

2. *Non*

Si oui à quel degré ?

1. *Excellent*

2. *Très bien*

3. *Moyen*

4. *Faible*

5. *Très faible*

E. A part la méthode d'évaluation (individuelle) faite par votre organisme, connaissez-vous d'autres méthodes d'évaluation ?

1. *Oui*

2. *Non*

Si oui quelle est la méthode avec laquelle aimerez-vous être évalué ?

1. *Entretien collectif*

2. *Evaluation 360°*

3. *Assessment center*

4. *Auto évaluation*

5. *Autres*

F. Etes vous au courant des modalités de calcul de votre performance ?

1. *Oui*

2. *Non*

Si oui qu'en pensez-vous ?

1. *Excellents*

2. *Très bien*

3. *Moyens*

4. *Faibles*

5. *Très faibles*

G. Avez-vous des suggestions par rapport au mode opératoire, des critiques concernant la méthode d'évaluation ?

1. *Oui*

2. *Non*

Si oui quels sont vos suggestions

IV. Satisfaction par rapport à votre évaluation

A. Etes-vous satisfait de votre évaluation ?

1. *Oui*

2. *Non*

B. Etes-vous d'accord avec la politique d'évaluation menée par votre entreprise ?

1. *Oui*

2. *Non*

C. Selon vous, l'évaluation motive-elle les employés ?

1. *Oui*

2. *Non*

Si oui à quel degré ?

1. *Excellent*

2. *Très bien*

3. *Moyen*

4. *Faible*

5. *Très faible*

D. Pensez-vous que le résultat de votre évaluation doit rester confidentiel ?

1. *Oui*

2. *Non*

Si oui à quel degré ?

1. *Excellent*

2. *Très bien*

3. *Moyen*

4. *Faible*

5. *Très faible*

E. L'évaluation a-t-elle une influence sur votre performance ?

1. *Oui*

2. *Non*

Si oui à quel degré ?

- 1. *Excellent*
- 2. *Très bien*
- 3. *Moyen*
- 4. *Faible*
- 5. *Très faible*

F. Les supports d'évaluation appliqués par votre entreprise sont-ils pertinents ?

- 1. *Oui*
- 2. *Non*

Si oui quelle est le support qui vous motive le plus ?

- 1. *L'entretien*
- 2. *Le formulaire d'évaluation*

G. Qu'est ce qui vous semble indispensable pour exécuter vos taches de façon performante ?

- 1. *La formation*
- 2. *Le salaire*
- 4. *La reconnaissance*
- 5. *La récompense*

H. Etes-vous satisfait de l'évaluation de vos compétences acquises?

- 1. *Oui*
- 2. *Non*

Si oui à quel degré ?

- 1. *Excellent*
- 2. *Très bien*
- 3. *Moyen*
- 4. *Faible*
- 5. *Très faible*

V. La relation avec l'évaluateur

A. La relation avec votre évaluateur ?

- 1. *Excellente*
- 2. *Très bien*

3. Moyenne

4. Faible

5. Très faible

B. Comment est-elle la communication de la part de votre évaluateur ?

1. Excellente

2. Très bien

3. Moyenne

4. Faible

5. Très faible

C. L'évaluateur a-t-il suffisamment clarifié avec vous au début de période les objectifs de l'évaluation ?

1. Oui

2. Non

Si oui à quel degré ?

1. Excellent

2. Très bien

3. Moyen

4. Faible

5. Très faible

D. Votre évaluateur vous communique t-il correctement les objectifs de l'entreprise ?

1. Oui

2. Non

Expliquez

E. Vous sentiez vous stressé pendant l'entretien avec votre évaluateur ?

1. Oui

2. Non

F. Contestez-vous auprès de l'évaluateur sur les insuffisances liées à l'évaluation ?

1. Oui

2. Non

Si oui à quel degré ?

1. Excellent

2. *Très bien*

3. *Moyen*

4. *Faible*

5. *Très faible*

G. Des mesures correctives sont-elles prises en considération par l'évaluateur ?

1. *Oui*

2. *Non*

Si oui à quel degré ?

1. *Excellent*

2. *Très bien*

3. *Moyen*

4. *Faible*

5. *Très faible*

H. Estimez-vous que votre évaluateur vous soutient à être plus performant dans votre travail ?

1. *Oui*

2. *Non*

I. Votre évaluateur, vous sollicite-il hors la période d'évaluation ?

1. *Oui*

2. *Non*

Si oui à quel degré ?

1. *Excellent*

2. *Très bien*

3. *Moyen*

4. *Faible*

5. *Très faible*

VI. Promotion et carrière

A. Pensez-vous que votre carrière s'améliore avec l'évaluation ?

1. *Oui*

2. Non

Si oui à quel degré ?

1. Excellent

2. Très bien

3. Moyen

4. Faible

5. Très faible

B. L'octroi de promotions par vos dirigeants dépend-il des résultats de votre évaluation ?

1. Oui

2. Non

C. Etes-vous prêt à assumer les responsabilités associées à un poste plus important une fois promu ?

1. Oui

2. Non

Si oui à quel degré ?

1. Excellent

2. Très bien

3. Moyen

4. Faible

5. Très faible

D. Évaluez-vous votre propre performance?

1. Oui

2. Non

Si Oui, Pensez-vous que l'auto évaluation vous motive à propulser votre carrière ?

1. Oui

2. Non

E. L'évaluation rime-elle avec votre développement professionnel ?

1. Oui

2. Non

Dites pourquoi.....

F. A votre avis, existe-il des répercussions d'une évaluation positive sur votre carrière ?

1. *Oui*

2. *Non*

Si oui à quel degré ?

1. *Excellent*

2. *Très bien*

3. *Moyen*

4. *Faible*

5. *Très faible*

V. Sens du collectif et collaboration

A. Qualité des relations avec vos collègues?

1. *Excellente*

2. *Très bien*

3. *Moyenne*

4. *Faible*

5. *Très faible*

B. Quelle est la capacité de votre collaboration en groupe?

1. *Excellente*

2. *Très bien*

3. *Moyenne*

4. *Faible*

5. *Très faible*

C. Comment aimeriez-vous être évalué?

1. *En équipe*

2. *Individuel*

D. Pensez-vous que l'évaluation en groupe est plus importante que l'individuelle?

1. *Excellente*

2. *Très bien*

3. *Moyenne*

4. *Faible*

5. *Très faible*

E. Une méthode d'évaluation axée sur le collectif permettrait-elle de noter plus objectivement le personnel ?

1. *Oui*

2. *Non*

Si oui à quel degré ?

1. *Excellent*

2. *Très bien*

3. *Moyen*

4. *Faible*

5. *Très faible*

F. Selon vous quelle est la méthode d'évaluation la plus efficace pour déterminer les compétences et les performances de l'employé ?

1. *En équipe*

2. *Individuel*

3. *Les deux*

Dites pourquoi.....

G. Pensez-vous que l'évaluation individuelle ou collective permet une meilleure communication entre les employés ?

1. *Oui*

2. *Non*

Si oui à quel degré ?

1. *Excellent*

2. *Très bien*

3. *Moyen*

4. *Faible*

5. *Très faible*

Merci pour votre collaboration

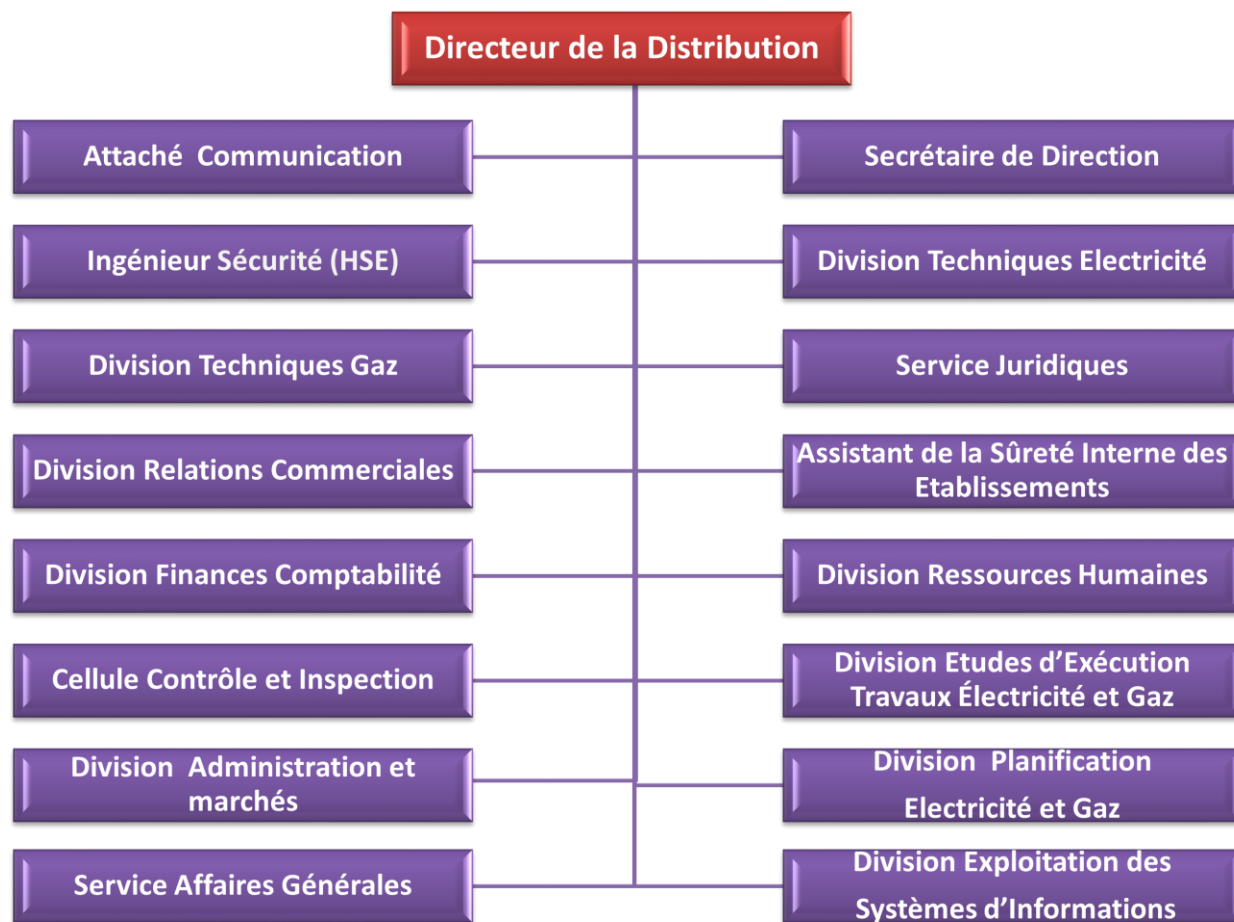
ANNEXE(2) : GRILLE D'ENTRETIEN

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Entretien DRH

Dans le cadre de notre thèse, nous voulons réaliser un entretien pour le but de récolter des informations et apporter des explications à notre travail de recherche sur l'évaluation de la performance individuelle au sein des entreprises Algériennes. Pour cela nous avons mené cet entretien destiné à la DRH comme suit :

Questions	Réponses
<ul style="list-style-type: none">• De quoi dépend la gestion des performances individuelles ?• Quels sont les objectifs de ce programme d'évaluation ?	
<ul style="list-style-type: none">• Quelle est la portée (importance) du programme d'évaluation ?• Quels sont les intervenants dans ce programme d'évaluation?	
<ul style="list-style-type: none">• Quel est alors le rôle attribué à chaque intervenant ?• Les critères d'évaluation sont-ils choisis ?• Y'a t-il une entente entre l'évaluateur et l'évalué en particulier quant aux critères d'évaluation ?	
<ul style="list-style-type: none">• Y'a t-il une négociation des critères selon lesquels la performance sera évaluée ?• Y'a t-il une révision en cours de la période d'évaluation de l'entente initiale entre l'évaluateur et l'évalué?	
<ul style="list-style-type: none">• A quel moment vous préparez l'entretien d'évaluation ?• L'élaboration du rapport final requiert-il la participation conjointe de l'évaluateur et de l'évalué?• Comment vous gérez la confidentialité du dossier de l'évalué ?	
<ul style="list-style-type: none">• Est-ce que les évaluateurs font une formation avant de procéder à l'évaluation des employés ?• Sur quoi les critères d'évaluation mettent-ils l'accent ?	

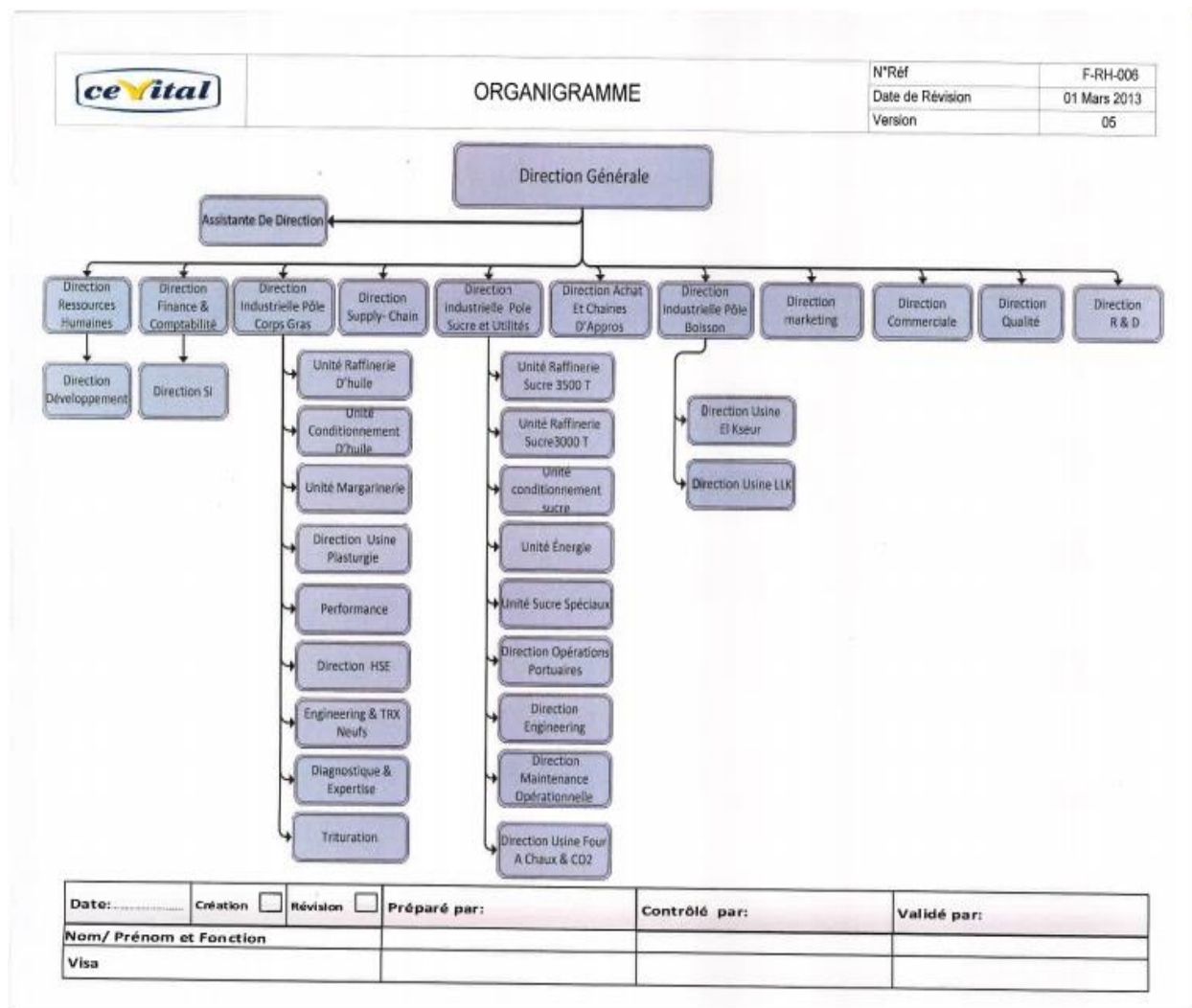
ANNEXE (3) : Organigramme SONELGAZ Tizi Ouzou



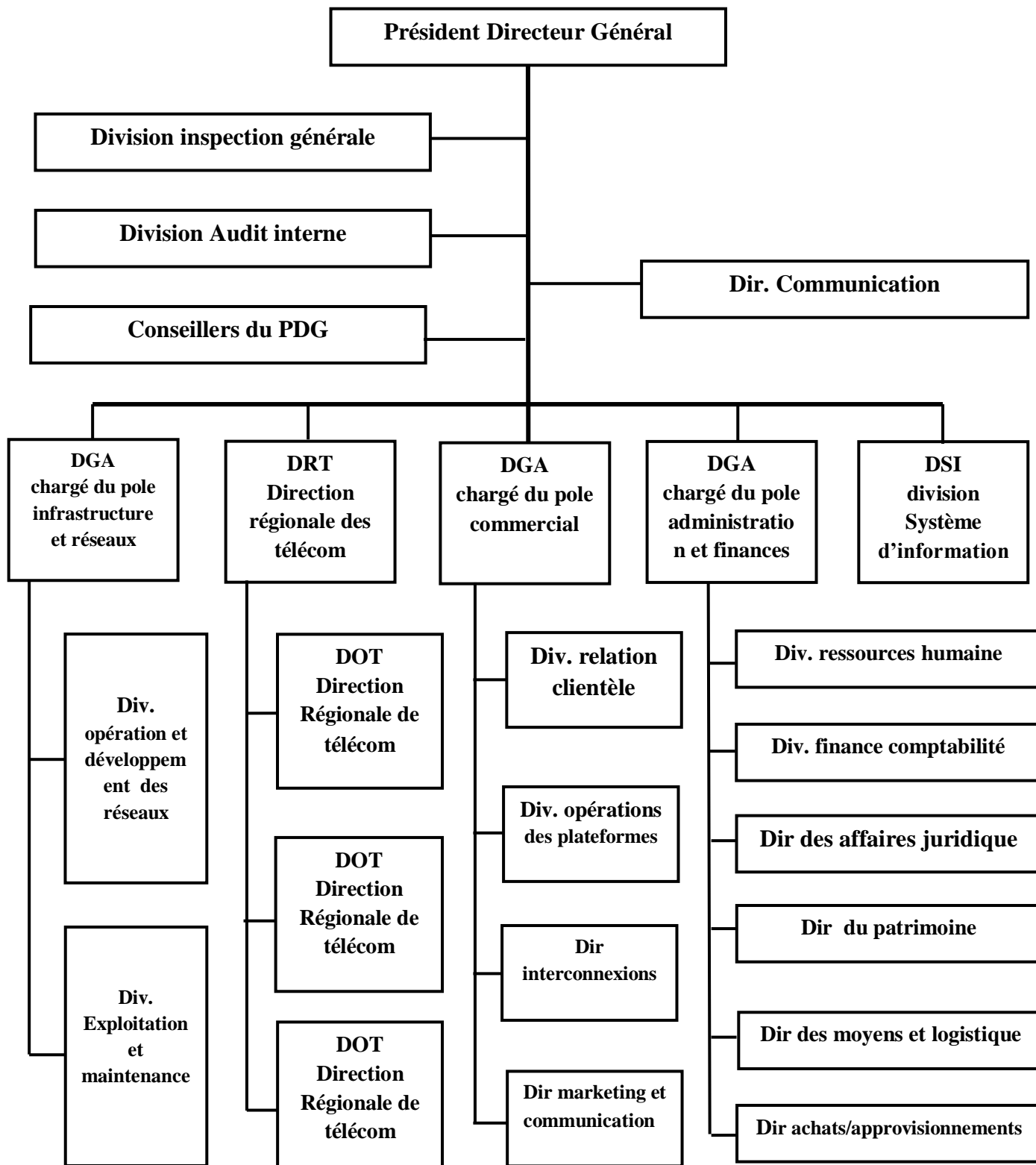
ANNEXE 4 : Organigramme DRH SONELGAZ



ANNEXE 5 : Organigramme CEVITAL



ANNEXE (6) : Organigramme d'Algérie Télécom



ANNEXE (7) : Fiche d'évaluation Algérie Télécom

Fiche d'évaluation individuelle

Direction opérationnelle :

Matricule :

Structure

Nom/Prénom :

1-Réalisation des objectifs :

Pourcentage de réalisation	< 25%	[25%-50% [[50%-75% [[75%-100% [Total
	Insuffisant	Moyen	Bon	Excellent	
Nombre de point	5	10	15	20	
Objectif:1					
Note obtenue					60p

Les objectifs sont fixés par la hiérarchie selon chaque département et la fonction occupée

2-Qualité de travail :

Notation	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Total
	Insuffisant	Moyen	Bon	Excellent	
Nombre de point	1	2	4	5	
Qualité du service fournie (enquête/sondage)					
Aptitudes relationnelles : capacité d'adaptation et d'écoute en toute situation					
Note obtenue					10p

3-Comportement de l'employé :

Notation	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Total
	Insuffisant	Moyen	Bon	Excellent	
Nombre de point	0	2	4	5	
Respect de la hiérarchie					
Relation interpersonnelle					
Travail de groupe et collaboration					
Note obtenue					15p

4-Assiduité et discipline :

	Niveau 1	Niveau2	Niveau3	Niveau 4	Total
	Insuffisant	Moyen	Bon	Excellent	
Nombre de point	0	2	4	5	
Ponctualité					
Application des directives					
Confidentialité					
Note obtenue					15p

Note globale : 100	Nom/prénom	Fonction	date	Signature
Evaluateur				
Évalué	/	/	/	

ANNEXE (8) : Fiche de déclinaison des objectifs sur les collectifs opérationnels Algérie Télécom

Période : du

Collectif _____ (Technique, Offre-Client ou Gestion-Administration et Support)

au

Structure (Direction/Centre/Agence) : _____ Rattachement : _____ Code U.O. _____

Nom, Prénom du Responsable : _____			Nombre de collaborateurs : _____		
Poste / Emploi de responsabilité: _____			Date de désignation: __/__/__		
Désignation des principaux Objectifs pour la période	Résultats attendus	Echéance			
_____	_____	_____			
_____	_____	_____			
Principaux besoins exprimés par le collectif (Formation, Moyens, outil de travail ou autres...)					

Le Responsable de la structure

A _____, le _____

Le Directeur

A _____, le _____

SONELGAZ

FORMULAIRE D'ÉVALUATION

CADRES RESPONSABLE DE STRUCTURE

ANNEE :

IDENTIFICATION DE L'ÉVALUÉ (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- Le formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur).
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée « résumé de l'évaluation annuelle ».
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 1	/20

TRIMESTRE 2

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 2	/20

TRIMESTRE 3

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 3	/20

TRIMESTRE 4

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 4	/20

MOYENNE ANNUELLE $\frac{(T1 + T2 + T3 + T4)}{4}$ /20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILITES et comportements observable	Nbre de points				Total (2)
	(1)				
	1	2	3	4	
I. HABILITES D'ENCADREMENT					

I. HABILITES D'ENCADREMENT

1. PLANIFICATION ET ORGANISATION, i.e : propose, détermine des objectifs en termes de résultats à atteindre reliés aux activités à réaliser. Elabore des plans d'actions en établissant des priorités et des échéances de réalisation. Prévoit les modes et les périodicités de contrôle. Emploie des outils pour l'utilisation rationnelle du temps (tableau de bord, planification...) prévoit les solutions de rechange en anticipant les sources de problème entravant la performance. Définit et répartit les rôles et tâches de ses collaborateurs.				
2. DECISION, i, e : Fait face aux situations et les évite pas, prend connaissance de toute information relative aux situations. S'assure de l'exactitude des faits (recoupement, déplacement...) procède, si nécessaire, aux consultations des parties concernées quand aux mesures à prendre. Prend des mesures concrètes et donne les instructions nécessaires. Accepte et assume les conséquences et ses décisions.				
3. CONTOLE, i, e : Etablit un échéancier de contrôle. Fait des suivis périodiques pour s'assurer de l'état d'avancement des travaux. Identifie et analyse les écarts au plan des réalisations par rapport aux objectifs fixés. Evalue le rendement de ses collaborateurs. Introduit les ajustements nécessaires et Comptes rendus.				
4. DELEGATION, i, e : se libère des tâches relevant des collaborateurs. Délègue les responsabilités aux collaborateurs en fonction de leurs compétences. Confie ses collaborateurs des				

missions de représentation.					
5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES ET DES PERSONNES , i.e : offre son soutien et son assistance. Impliquer ses collaborateurs à assumer des responsabilités et favorise leurs participations à toute action de développement des compétences.					

II. HABILITES INTERPERSONNELLES

6. SENS DE LA COMMUNICATION , i.e : transmet des messages clairs et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. Suscite de l'intérêt et l'attention à ses propos. Savoir écouter ses interlocuteurs.					
7. ANIMATION DES EQUIPES DE TRAVAIL , i.e: aide l'équipe à définir ses objectifs. Propose et met en place des modalités de travail. Favorise la concertation et assure la coordination.					
8. RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT INTERIEUR/EXT , i.e : S'informer des moyens, besoins, prestations, développés par les structures environnantes de l'unité. Encourage le développement d'une structure de travail favorisant les échanges avec d'autres structures.					

HABILITES et comportements observable	Nbre de points (1)				Total (2)
	1	2	3	4	

III. HABILITES PERSONNELLES

9. AUTONOMIE ET SENS DE L'INITIATIVE , i.e: Etablit lui-même son propre programme d'activité. Recherche lui-même les moyens d'atteindre les résultats. Fait par à sa hiérarchie des progrès obtenus et des contraintes à lever.					
10. DYNAMISME , i.e: s'engage pleinement dans son travail. Démonstre beaucoup d'efforts. Affiche sa disponibilité, de l'engagement et de la motivation.. favorise l'efficacité.					

100

Total (3)
NOTE FINALE (4)

20

(1)Pour chaque habilité, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maitrise observé (en se basant sur les comportement décrits et sur la signification des cotes -1 ,2,3,4-Données ci –après).

Côtes	Signification
1	Compétence absente
2	Compétence à développer
3	Compétence à parfaire
4	Compétence acquise

(2) Traduire ces cotes (1,2 ,3,4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

- (3) Sommer le nombre de points sur 40
 (4) Diviser par 2 le total sur 40 pour obtenir une note sur 20.

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT NOTE PONDEREE (N X 0.6)	EVALUATION DU ROLE NOTE PONDEREE (N X 0.4)	EVALUATION GLOBALE NOTE /20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORR

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTE DE DEVELOPPPEMENT

5.1. Action de formation proposée

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit –il être réaffecté sur un autre emploi, vers une activité ? Si oui dire lesquels ?
- L'intéressé souhaite –t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

<u>COMMENTAIRE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1</u>	<u>DATE ET VISA</u>
<u>COMMENTAIRE DE L'EVALUE</u>	<u>DATE ET VISA</u>

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

VISAS DE LA HIERARCHIE

VISAS DU DIRECTEUR CENTRAL OU L'UNITE

NOMS :

FONCTION :

SIGNATURE ET DATE :

Ce formulaire a été réceptionné par la structure de personnel le :
Visa et cachet du SP.

ANNEXE(10) : Support d'évaluation CEVITAL

DRH	Matricule :															
	Nom :			Prénom			Date de Recrutement:									
	Direction :			Unité:			Métier occupé :			Dans le poste depuis :						
ENTRETIEN ANNUEL D'EVALUATION	EVALUATION DES PERFORMANCES - OBJECTIFS A-1										Cible	Poids	Résultat%	RP %		
	OBJECTIF 1 :														-	
	OBJECTIF 2 :														-	
	OBJECTIF 3 :														-	
	OBJECTIF 4 :														-	
	OBJECTIF 5 :														-	
	OBJECTIF 6 :														-	
	OBJECTIF 7 :														-	
	OBJECTIF 8 :														-	
	OBJECTIF 9 :														-	
OBJECTIF 10 :														-		
NOTE 1														0		
	COMPETENCES METIER			Nrequis	Nréel	Résultat %	COMPETENCES TRANSVERSES			Nrequis	Nréel	Résultat %	POSTURES		Ni Résultat %	
C1	Gestion de la production			2		-	Langue étrangère			2		-	Intégrité		-	
C2	Génie des procédés agroalimentaires			4		-	Outils Bureautiques			2		-	Respect		-	
C3	Maintenance industrielle			1		-	Techniques d'Audit			1		-	Initiative		-	
C4	Gestion des magasins et des stocks			4		-	Techniques de communication écrite/orale			1		-	Solidarité/Esprit d'équipe		-	
C5	Gestion des stocks et produits finis			1		-	Risques et sécurité industrielle			1		-				
C6	Animation des équipes			1		-	BPH et sécurité alimentaire			1		-				
C7						-	Santé & Sécurité au travail			1		-				
C8						-						-				
C9						-						-				
C10						-						-				
NOTE 2						-	NOTE 3						-	NOTE 4		0
SYNTHESE GENERALE											Commentaire du supérieur hiérarchique					
CRITERES		NOTES	POIDS	RÉSULTATS PONDERES %		Expliquez notamment les faits marquants, causes des succès ou des non-conformités, d'atteinte ou non des objectifs										
Performance		0,00	35	-												
Comp. Métiers		0,00	20	-												
Comp. transverses		0,00	20	-												
Postures		0,00	25	-												
NOTE GLOBALE			100	-												
Assiduité				0 à -10%		NG x coef assiduité										
Sanction				-10% à -30%		NGs x coef sanction										

Tables des matières

REMERCIEMENTS.....	I
DEDICACE.....	II
LISTE DES ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX, GRAPHES ET FIGURES.....	IV
SOMMAIRE.....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	01
CHAPITRE I ASPECTS THEORIQUES SUR LA PERFORMANCE ET L’EVALUATION DES PERFORMANCES RH.....	09
Introduction.....	10
SECTION 1 : LA PERFORMANCE GLOBALE DE L’ENTREPRISE.....	11
1. Notion de la performance globale.....	11
2. Les types de performance	14
2.1 La performance financière.....	14
2.2 La performance économique.....	15
2.3 La performance commerciale.....	15
2.4 La performance organisationnelle.....	16
2.5 La performance sociale	16
2.6 La performance managériale.....	17
3. Les mesures de la performance globale.....	18
3.1 Les outils de mesure de la performance globale.....	18
3.1.1 Le tableau du Balanced Scocard (B.S.C).....	18
3.1.2 Le modèle T.B.L	20
3.1.3 Le Reporting de la GRI	21
3.1.4 L’approche conventionnaliste de la mesure de la performance.....	23
3.2 La valeur des mesures des performances.....	23
3.2.1 L’apport de la mesure des performances.....	24
3.2.2 Les causes de l’échec de certaines mesures des performances.....	24

SECTION 2 : NOTION DE PERFORMANCE ET D’EVALUATION DES RESSOURCES HUMAINES.....	26
1. La performance ressource humaine.....	26
1.1 Définitions.....	26
1.2 L’approche sociale de la performance RH.....	27
1.3 Indicateurs de performance de la ressource humaine.....	27
1.4 Les déterminants de la performance des RH au travail.....	28
2. L’évaluation des performances des RH.....	29
2.1 Définition et importance d’évaluation de la performance RH.....	29
2.2 Les caractéristiques de l’évaluation de performance RH.....	33
2.3 Les critères d’évaluation de la performance RH.....	34
2.4 Etapes, Méthodes et Types d’évaluation des performances RH.....	35
2.5 Enjeux et objectifs de l’évaluation des performances RH.....	44
2.5.1 Les principaux enjeux de l’évaluation des performances RH.....	44
2.5.2 Les objectifs de l’évaluation de la performance RH.....	46
SECTION 3 : LES THEORIES ET COURANT RELATIFS A L’EVALUATION DE LA PERFORMANCE RH.....	50
1. Les théories Normatives.....	50
1.1 L’évaluation vue comme science positive.....	50
1.2 L’évaluation vue comme nécessité gestionnaire.....	51
2. Les théories critiques.....	52
2.1 L’évaluation comme vecteur de domination et la critique idéologique.....	52
2.2 Evaluation et savoir pouvoir : l’évaluation comme contrôle social.....	53
2.3 L’évaluation comme manipulation	53
2.4 Limites des théories critiques.....	54
3. les théories institutionnalistes.....	54

3.1 l’approche culturelle.....	54
3.2 L’approche conventionnaliste.....	54
3.3 L’approche processuelle.....	55
Conclusion.....	55
CHAPITRE II L’EVALUATION DE LA PERFORMANCE RH AU SERVICE DES PRATIQUES DE LA GRH.....	56
Introduction.....	57
SECTION 1 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	58
1. Définitions et historique.....	58
2. Champs d’activité, pratiques et outils de GRH.....	68
2.1 Champs d’activité de la GRH.....	68
2.2 Les pratiques classiques et modernes de Gestion RH.....	71
2.1.1 Les pratiques classiques.....	71
2.1.2 Les nouvelles pratiques de la GRH	81
2.3 Les outils de la GRH.....	85
SECTION 2 : LA RELATION ENTRE L’EVALUATION DES RH LES AUTRES PRATIQUES DE LA GRH.....	87
1. Le recrutement et l’évaluation des performances RH.....	87
2. La formation et l’évaluation.....	87
3. La rémunération et l’évaluation de performance des RH.....	88
4. Gestion des compétences et évaluation RH.....	90
5. Audit RH et évaluation de performance RH.....	91
6. Gestion des carrières et évaluation de performance RH	91
7. La motivation et l’évaluation de performance RH.....	92
SECTION 3 : LES INCONVENIENTS AUXQUELS LA GRH EST CONFRONTE A LA SUITE DE L’EVALUATION DE PERFORMANCE RH.....	94

1. Les inconvénients liés au management.....	94
2. Les inconvénients liés à l’apport social de la GRH.....	95
3. Les inconvénients liés aux supports de la GRH.....	95
3.1 Les inconvénients liés au SIRH	95
3.2 Les inconvénients liés à la GPEC.....	96
Conclusion.....	97
CHAPITRE III LES CONDITIONS DE REUSSITE DE L’EVALUATION DES PERFORMANCES RH.....	98
Introduction.....	99
SECTION 1 : LE CHOIX DU PROGRAMME D’EVALUATION RH.....	100
1. Un programme approprié au contexte organisationnel.....	100
2. Un bon choix de mesures et de critères d’évaluation RH.....	103
2.1 Evaluer les résultats et les moyens	103
2.2 Évaluer des compétences« observables » et des comportements	103
2.3 Evaluer les comportements de citoyenneté organisationnelle.....	104
2.4 Équilibrer les aspects de l’évaluation de la performance RH.....	105
3. Programme connecté à d'autres activités de management des talents.....	106
SECTION 2 : IMPLICATION, COMPETENCES ET MOTIVATION DES ACTEURS AU PROGRAMME D’EVALUATION RH.....	111
1. L’implication et la participation des acteurs d’évaluation.....	111
2. La formation et la motivation des acteurs du programme d’évaluation... 	112
2.1 La formation des acteurs du programme d’évaluation.....	112
2.2 La motivation des acteurs du programme d’évaluation.....	113
SECTION 3 : UN MILIEU ORGANISATIONNEL PROPICE A LA PERFORMANCE.....	115

1. Un soutien indéniable de la direction au quotidien.....	115
2. Une culture favorisant la communication et la reconnaissance des performances.....	115
3. Une révision continue du programme d'évaluation.....	116
4. Autre mesures pour réduire les biais dans l'évaluation des performances RH.....	118
Conclusion.....	121
CHAPITRE IV PRESENTATION DU CADRE METHODOLOGIQUE ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	122
INTRODUCTION.....	123
SECTION 1 : CADRE METHODOLOGIQUE, CONTEXTE D'ETUDE ET CHOIX DES ENTREPRISES ETUDIEES.....	124
1 Cadre méthodologique.....	124
1.1 Choix du positionnement épistémologique.....	124
1.2 Choix de la méthode et d'outils de collecte de données.....	125
2. Contexte d'étude.....	126
3. Choix des entreprises étudiées.....	127
SECTION 2 : PRESENTATION DES ENTREPRISES ETUDIEES.....	128
1. Présentation de SONELGAZ Tizi ousou.....	128
1.1 Missions et attributions de SONELGAZ.....	129
1.2 Données chiffrées de SONELGAZ Tizi Ouzou.....	130
1.3 La politique d'évaluation de performance RH au sein au sein de SONELGAZ de Tizi Ouzou.....	131
2. Présentation de CEVITAL Bejaia.....	133
2.1 Historique et localisation.....	133
2.2 Missions, activités et objectifs de CEVITAL.....	134

2.3 L'attachement aux valeurs de l'équipe et effectif.....	136
2.4 Politique et procédure d'évaluation de performance ressource humaine chez CEVITAL.....	137
2.4.1 Objectifs de l'évaluation.....	137
2.4.2 Responsabilités et acteurs concernés par l'évaluation.....	138
2.4.3 Outils et lancement de l'évaluation.....	138
2.4.4 Domaines des compétences sur lesquels les cadres sont évalués.....	139
2.5 Processus d'évaluation	141
3. Présentation d'Algérie Télécom Direction Générale.....	142
3.1 Mission, Objectifs et Moyens d'Algérie Télécom.....	142
3.2 Procédure d'évaluation des performances à Algérie Télécom.....	144
3.2.1 Les outils d'évaluation.....	145
3.2.2 Objectifs de l'évaluation des performances individuelle.....	145
3.2.3 Les acteurs concernés par l'évaluation.....	145
3.2.4 Processus d'évaluation.....	146
SECTION 3 : ANALYSE DES RESULTATS DE RECHERCHE.....	147
1. Présentation des outils de recueil de données.....	147
1.1 L'entretien	147
1.2 Le questionnaire	148
2. Présentation de la population mère et de l'échantillon des entreprises étudiées.....	149
2.1 La population mère des entreprises objet d'étude.....	149
2.2 Constitution de l'échantillon d'étude de chaque entreprise objet de notre étude.....	149
3. Dépouillement et traitement des questionnaires.....	150
4. Analyse empirique des résultats de recherche.....	150

4.1	Présentation des résultats de recherche.....	152
4.1.1	Présentation des résultats des entretiens.....	152
4.1.2	Analyse des résultats des entretiens.....	154
4.1.3	Présentation et analyse des résultats du questionnaire.....	155
4.2	Vérification des hypothèses de recherche.....	170
4.3	Suggestion d'une méthode d'évaluation.....	172
4.4	Synthèse des résultats.....	173
	CONCLUSION.....	175
	CONCLUSION GENERALE.....	176
	BIBLIOGRAPHIE.....	181
	ANNEXES	199
	TABLE DES MATIERES.....	226
	RESUME.....	234

Résumé :

L'objectif de cette thèse est d'analyser les pratiques des entreprises Algériennes en termes d'évaluation des performances ressources humaines, la mise en place ou non des dispositifs d'évaluation, les critères et méthodes utilisées ainsi que l'implication des intervenants dans cette mise en place. Puis analyser l'incidence de cette pratique sur leurs performances et leurs motivations. Elle a pour but aussi d'enrichir les ouvrages théoriques liés aux défis d'évaluation des performances ressources humaines. La revue de littérature a favorisé, d'une part, l'appréhension des principales notions théoriques utilisés dans cette recherche, et d'autre part étaler un cadre empirique de la recherche constituant une pierre angulaire sur laquelle repose notre démarche théorique. La méthodologie hypothético-déductive nous a permis d'émettre des hypothèses, les tester puis les confirmer ou les infirmer grâce aux résultats obtenus, et le positionnement multiparadigme adopté qui est à la fois explicatif et descriptif qui consiste à interpréter, comprendre et expliquer la situation étudiée. Les résultats de cette étude exposent les dispositifs d'évaluation mis en place par les entreprises étudiés et révèlent l'absence totale des intervenants dans leurs mises en place, ainsi la volonté et la motivation de chaque catégorie (Cadre, Maitrise et Exécution) à contribuer dans cette pratique pour améliorer leurs performances et celle de l'entreprise.

Mots clés : GRH, Performance, Performance RH, Evaluation des performances RH, Entreprise Algérienne.

Abstract:

The objective of this thesis is to analyze the practices of Algerian companies in terms of evaluation of human resources performance, the establishment or not of evaluation systems, the criteria and methods used as well as the involvement of stakeholders in this set up. Then analyze the impact of this practice on their performance and motivation. It also aims to enrich the theoretical works related to the challenges of evaluating human resources performance. The literature review has favored, on the one hand, the apprehension of the main theoretical concepts used in this research, and on the other hand to spread an empirical framework of the research constituting a cornerstone on which our theoretical approach is based. The hypothetico-deductive methodology allowed us to make hypotheses, test them then confirm them or invalidate them thanks to the results obtained, and the adopted multiparadigm positioning which is both explanatory and descriptive which consists in interpreting, understanding and explaining the situation studied. The results of this study expose the evaluation systems put in place by the companies studied and reveal the total absence of stakeholders in their implementation, as well as the willingness and motivation of each category (Executive, Control and Execution) to contribute in this practice to improve their performance and that of the company.

Keywords: HRM, Performance, HR Performance, HR Performance Evaluation, Algerian Company.

ص خلاص

الهدف من هذه الأطروحة هو تحليل ممارسات الشركات الجزائرية من حيث تقييم أداء الموارد البشرية، وإنشاء أو عدم إنشاء أنظمة التقييم، والمعايير والأساليب المستخدمة وكذلك مشاركة أصحاب المصلحة في هذا التكوين. ثم قم بتحليل تأثير هذه الممارسة على أدائهم ودوافعهم. كما يهدف إلى إثراء الأعمال النظرية المتعلقة بتحديات تقييم أداء الموارد البشرية. لقد فضلت مراجعة الأدبيات، من ناحية، فهم المفاهيم النظرية الرئيسية المستخدمة في هذا البحث، ومن ناحية أخرى لنشر إطار تجريبي للبحث الذي يشكل حجر الزاوية الذي يقوم عليه نهجنا النظري. سمحت لنا المنهجية الاستنتاجية الفرضية بوضع الفرضيات واختبارها ثم تأكيدها أو إبطالها بفضل النتائج التي تم الحصول عليها، والوضع متعدد النماذج المعتمد الذي هو توضيحي ووصفي في نفس الوقت والذي يتكون من تفسير وفهم وشرح الموقف. تكشف نتائج هذه الدراسة عن أنظمة التقييم التي وضعتها الشركات المدروسة وتكشف الغياب التام ليلخدمتلا في إلهائنا، فضلاً عن استعداد ودافع كل فئة (الإطار، الإلتقان والتنفيذ) للمساهمة في هذه الممارسة تحسين أدائهم وأداء الشركة
تاملكلما أبحاثملا : إدارة الموارد البشرية، الأداء، أداء الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، الشركة الجزائرية.