

Université Abderrahmane Mira –Bejaia.

*Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et
des sciences de gestion.*

Département des sciences de gestion.



Option : Gestion des Ressources Humaines

THEME

**EVALUATION DES PERFORMANCES
ET DES COMPETENCES Cas :
Danone Djurdjura Algérie (DDA)**

Elaboré par:

M^{lle} : MERMOURI Assia

M^{lle} : MESBAH Soria

Devant le Jury composé de :

M^{me} KASRI

Président

M^{me} MAKHLOUF

Examineur

M^r : M. ARABI

Rapporteur

2012-2013

Remerciements

Nous tenons avant tout à remercier le bon dieu pour la volonté et la force qu'il nous a offerts pour que on puisse réussir notre travail.

Nous plus sincères et intenses remerciements s'adressent à :

Notre encadreur M^r ARABI Mohamed pour son encadrement, son soutien pour tous ces précieux conseils qui ont été de grande utilité pour nous.

Notre Co-encadreur IGHESSEANEN Salima et le responsable des ressources humaines Hassen DJEROUD qui nous ont aidés durant la durée du stage-enquête au sein de DANONE.

On tient aussi notre reconnaissance à M^r TABET Kamel, pour son aide son orientation au niveau de DANONE.

Les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail de recherche.

Nous tenons ainsi à remercier tous nos amis et tous ceux qui ont contribué de près et de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Mermouri assia

Mesbahi soria



Dédicace

Je dédie ce modeste travail à:

A *Mes très chers parents*

A *Mes chers frères : NAIM et OUANIS*

A *Mes chères sœurs : KAHINA, SIHAM et SILIA*

A *Ma meilleure amie : KAMILIA et sa MAMAN*

A *Mes chères amies : NOUNOU, NACERA, ZAHRA, KATIA*

A *Ma copine de chambre HABIBA*

A *Ma binôme SORIA et toute sa famille.*

A **Toute la promotion GRH 2013.**

Assia





Dédicace

Je dédie ce modeste travail à:

A mes Deux âmes les plus chères au monde mon père et ma mère qui m'ont soutenu moralement et financièrement.

A Mes très chers frères : Mahrez et Zinne edine .

A mes Très chères sœurs :

Nadia et sa fille Dhaya,, Thiziri et Douda .

A Mon fiancé Amine et toute sa famille.

A Ma binôme Assia et toute sa famille.

A tous ceux qui me sont chers.

A Toute la promotion *GRH* 2013.



Liste des abréviations

DDA : Danone Djurdjura Algérie

DG : la direction Générale.

DPO : direction par objectif.

La DRH : direction des ressources humaines.

Le DRH : directeur des ressources humaines.

GPO : gestion par objectif.

MPO : management par objectif.

PDI : plan de développement individuel.

RDP : revue de développement et de performance.

RH : ressource humaine.

RRH : responsable des ressources humaines.

La liste des figures

Figure 1 : les opinions des évaluateurs par rapport à la démarche d'évaluation.....	64
Figure 2 : les opinions des évalués par rapport à l'évaluation chez Danone.....	65
Figure 3 : le rôle des évaluateurs dans la démarche d'évaluation.....	66
Figure 4 : le rôle des évalués.....	67
Figure 5 : les enjeux de l'évaluation de point de vue des évaluateurs.....	68
Figure 6 : Les enjeux de l'évaluation.....	68
Figure 7 : L'opinion des évaluateurs l'entretien.....	69
Figure 8 : Formation des managers à l'entretien d'évaluation.....	70
Figure 9 : l'ancienneté des évaluateurs dans la conduite de l'entretien d'évaluation.....	71
Figure 10 : satisfaction des évaluateurs de la dernière évaluation.....	71
Figure 11 : la DG et la DRH donnent des suites aux entretiens.....	72
Figure 12 : Les domaines des suites de l'évaluation.....	72
Figure 13 : l'opinion des évalués sur l'entretien.....	73
Figure 14 : Les attentes des évalués.....	74
Figure 15 : où se déroule l'entretien d'évaluation.....	75
Figure 16 : La durée moyenne de l'entretien.....	75
Figure 17 : satisfaction des évalués.....	76
Figure 18 : la DG et/ou DRH donne des suites.....	77
Figure 19 : Les avantages de l'entretien.....	77
Figure 20 : les limites de l'entretien d'évaluation	78
Figure 21 : Les avantages de l'entretien.....	79
Figure 22 : les limites de l'entretien d'évaluation	79
Figure 23 : les difficultés rencontrées du point de vue de l'évaluateur.....	81
Figure 24 : solutions proposées	82

Sommaire

Introduction générale.....	1
----------------------------	---

Partie théorique

Introduction à la partie théorique	6
Chapitre I: l'évaluation, un préalable incontournable pour toute entreprise	7
Introduction.....	7
Section 1 : la pratique d'évaluation : Rétrospective historique et fondements théoriques.....	7
1. Quelques éléments de terminologie.....	7
2. Evolution historique.....	12
3. Fondements théorique de l'évaluation.....	15
4. Les acteurs et enjeux de l'évaluation.....	18
Section 2 : méthodes et erreurs de l'évaluation.....	22
1- Méthodes de l'évaluation.....	22
2- Les erreurs d'évaluation.....	32
Conclusion.....	34
Chapitre II : mise en pratique de l'évaluation.....	35
Introduction.....	35
Section 1 : objet et la concrétisation de la pratique d'évaluation.....	35
1- L'objet de l'évaluation.....	35
2- L'entretien d'évaluation.....	37
Section 2 : mise en pratique de l'évaluation.....	47
1-Mise en œuvre de la pratique de l'évaluation.....	47
2-Difficultés rencontrée et les voix d'amélioration.....	50
Conclusion.....	51

Partie empirique

Introduction.....	55
Chapitre III : présentation la méthodologie de recherche et de DDA	55
Section 1 :La méthodologie de recherche.....	55
1. Présentation de l'enquête.....	55

Sommaire

Section 2: présentation de l'organisme d'accueil.....	59
1. Historique	59
2. Situation géographique.....	60
Section 3 : l'évaluation des salariés chez DANONE.....	61
I. La Revue de Développement et de Performance (RDP).....	61
Chapitre 4 : présentation et interprétation des résultats.....	63
Section 1 : présentation des résultats issus de l'entretien et des deux questionnaires.....	63
I. De l'importance de l'évaluation des divers acteurs chez Danone.....	63
II. L'entretien d'évaluation chez Danone.....	69
III. difficultés et voies d'amélioration.....	85
Section2 : interprétation des résultats.....	85
Conclusion.....	91
Conclusion générale.....	92
Bibliographie	
Annexes	

Introduction générale

Introduction générale

La situation économique et la complexité croissante de l'environnement, à partir des années quatre-vingt, nous permettent de dire que les ressources humaines représentent désormais un avantage compétitif pour une entreprise. Les études sur l'évolution du système industriel et sur les facteurs contemporains de la compétitivité montrent en effet que la performance de ces ressources (RH) assure la contribution la plus importante à la productivité globale et à la valeur ajoutée de l'entreprise ⁽¹⁾. Les technologies étant équivalentes, ou pouvant être également accessibles sur le marché, les différentiels de compétitivité ne reposent plus sur le seul investissement matériel, mais sur la gestion et l'utilisation des ressources immatérielles telles que les ressources humaines. Gérer cette ressource en mettant en action les moyens permettant d'atteindre les objectifs, et en apprécier la contribution à la compétitivité de l'organisation est par conséquent, une activité fondamentale pour toute entreprise ⁽²⁾

Dans un environnement imprévisible et incertain, l'entreprise est condamnée à être performante pour assurer sa survie. C'est la raison pour laquelle la performance se retrouve au centre des préoccupations des dirigeants, pour cela, ces derniers sont en permanence à développer leurs ressource humaine, du fait que la première richesse de l'entreprise est l'homme.

Avant tout, nous devons expliciter la notion de performance, la racine du terme « performance » est latine (*performare*), mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification « *to performar* » ou « performance » qui veut dire accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, d'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable, plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. ⁽³⁾

Donc la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé, autrement dit c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

Pour assurer la performance de la ressource humaine, l'entreprise est amenée à intégrer une démarche d'évaluation des performances et des compétences.

⁽¹⁾ Naoual BARRADI : « système d'évaluation des compétences et des performances et son lien avec la rémunération pour la population cadre », cas de la sosciete akzo nobel MAROC, 2006-2007, p 6.

⁽²⁾ Ibid. p 6.

⁽³⁾ A.khemakhem. « La dynamique de contrôle de gestion », 2^{ème} édition DUNOD, 1976, p 310.

Introduction générale

En effet, l'évaluation existe depuis les années 70. Initialement, elle était perçue comme un outil d'animation et de management des cadres. Puis, les pratiques se sont développées avec la mise en place d'un management individualisé. ⁽¹⁾

Il serait primordial de définir ce que l'on entend par l'évaluation des performances et des compétences de la ressource humaine dans l'entreprise. C'est à dire, nous devons donner quelques définitions avancées par les chercheurs.

Les termes « *évaluation des performances ; évaluation du rendement, appréciation du personnel, appréciation des compétences ; appréciation ou encore évaluation tout court...* », sont autant de termes utilisés par les auteurs en GRH et qui renvoient pour la plupart à un acte managérial très bien connu aujourd'hui dans nombreuses entreprises, tout en s'accordant tous sur le sens de ces termes ;

Pour Tania Saba *et al.* (2008), l'évaluation du rendement peut être définie « comme 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 ». ⁽²⁾

Eric Campoy *et al.* (2008) perçoivent l'appréciation comme « l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de chaque salarié. Ces dispositifs d'appréciation ou « d'évaluation formalisée » conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif, les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération, formation, mobilité... ». ⁽³⁾

D'après ces définitions, on peut dire que la démarche d'évaluation consiste en un ensemble d'activités de planification, de direction, de suivi, de contrôle et de développement visant à optimiser les contributions de la ressource humaine dans une situation de travail autrement dit l'évaluation est une action qui a pour objet de porter un jugement sur les contributions d'une personne au travail.

Par ailleurs, on constate que l'évaluation n'est pas qu'une simple procédure mais aussi un processus intégré à un système de gestion des ressources humaines. L'existence de la

⁽¹⁾ F. Autier, Conférence ANACT - EM LYON l'entretien d'évaluation : outil de reconnaissance, a quelles conditions ?, EM Lyon Business School, Ecully Mardi 8 novembre 2011, p11

⁽²⁾ T. Saba : « la Gestion des Ressources Humaine : tendances, enjeux et pratiques actuelles », édition Pearson, paris, 2008, p 71.

⁽³⁾ E. Compoy *et al* : « Gestion des Ressources Humaines », collection synthèse Pearson, Paris, 2008, p 93.

Introduction générale

démarche d'évaluation permet de réunir des informations nécessaires pour mettre en œuvre des différents domaines de la gestion des ressources humaines (formation, rémunération, promotion, etc.) et prendre des décisions concernant les carrières des salariés.

Par ailleurs, l'évaluation est considérée comme un puissant levier pour déployer les objectifs stratégiques de l'entreprise, la mesure des contributions individuelles ainsi que le développement compétences. ⁽¹⁾

Il est nécessaire de distinguer précisément les trois cibles visées par l'évaluation : performance, compétence, potentiel.

L'évaluation de la performance renvoie aux résultats obtenus par un salarié au regard des objectifs qui lui ont été préalablement assignés. L'évaluation des compétences concerne l'appréciation « des savoir-faire opérationnels validés » d'un collaborateur. « Le potentiel », notion vague et complexe est d'un usage fréquent en entreprise, il est orienté vers le futur, l'évaluation du potentiel s'inscrit dans une gestion anticipatrice des emplois et des compétences. ⁽²⁾

La démarche d'évaluation repose généralement sur des entretiens annuels d'appréciation réalisés entre le salarié et son supérieur direct.

Après avoir parlé approximativement sur notre thème de recherche concernant les pratiques d'évaluation de la ressource humaine, passant maintenant à la concrétisation du contexte qui est l'Algérie ;

L'Algérie a construit depuis son indépendance, notamment durant les décennies 1970 et 1980, un secteur public fort autant par l'investissement que par sa place dans la production intérieure et par son volume d'emploi. Le secteur public a commencé à accumuler un savoir-faire dans la prise en charge de la ressource humaine. Mais des dispositions juridiques ont imposés aux entreprises, au début des années 1980, un cadre de gestion des ressources

⁽¹⁾ A. Cohen : « toute fonction Ressources Humaines », édition Dunod, Paris, 2006, p 184.

⁽²⁾ G. Mathevet et H. De Saint-Germain, chapitre 2 « la gestion des ressources humaines : recruter, sélectionner, évaluer, orienter » in « Ressources Humaines », édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2003, p 76.

Introduction générale

humaines, le statut général du travailleur (SGT), dont les conséquences ont été de figer les pratiques GRH. ⁽¹⁾

Du fait des réformes économiques entreprises depuis une quinzaine d'années et qui se sont traduites par une libéralisation de l'économie et de l'initiative ainsi que par une facilitation de l'accès au marché mondial pour tous les opérateurs économiques, le secteur public a perdu son poids dans l'économie nationale. Le secteur privé s'est fortement développé et de nombreuses entreprises internationales se sont installées. Néanmoins, les pratiques de gestion héritées de la période de l'économie centralement planifiée semblent encore dominantes, notamment en matière de GRH. ⁽²⁾

L'objectif recherché par la GRH est sensiblement centrée sur le maintien de la paix sociale qui demeure la priorité majeure de la quasi-totalité des entreprises, ceci n'empêche, il l'existence d'une volonté réelle des entreprises d'orienter l'effort managérial sur les systèmes et outils ressources humaines tels que : l'appréciation des performances ; le développement de compétences ; la mise en place de système d'information ; la gestion des carrières ; l'analyse et évaluation des postes de travail, etc. ⁽³⁾

En matière de développement des ressources humaines les entreprises algériennes s'orientent vers le domaine d'évaluation du rendement des performances, mais cette pratique est faiblement valorisée par ces entreprises. ⁽⁴⁾

Au regard du contexte concrétisé et devant la nécessité d'adaptation stratégique et organisationnelle générées par l'ouverture de l'économie algérienne, quels seraient donc la place et le rôle de l'évaluation par rapport au système ressource humaine, en particulier, et aux pratiques managériales de l'entreprise en général?

Nous avons choisi, comme champs d'investigation, une entreprise multinationale DANONE, on essayant de répondre aux questionnements suivants :

1-Comment l'entreprise définit-elle le rôle des acteurs par rapport à l'évaluation ?

2-Quelle place l'entreprise accorde-t-elle à l'entretien d'évaluation dans la concrétisation de la démarche d'évaluation ?

⁽¹⁾ Z. Yanat et A. Scouarnec : « perspectives sur la GRH au Maghreb », édition Vuibert, Paris, 2005, p 21.

⁽²⁾ Ibid. p 23.

⁽³⁾ Ibid. p 26.

⁽⁴⁾ Ibid. p 35.

Introduction générale

3- Quelles sont les conditions préalables pour réussir une démarche d'évaluation ?

4-Comment l'entreprise conçoit les liens entre l'évaluation et système RH et pilotages organisationnel ?

Pour mener à bien cette étude nous allons suivre une méthodologie qui se compose de deux pivots. Dans un premier temps, on a effectué une recherche documentaire et dans le second temps, effectuer un stage-enquête au sein d'une multinationale DANONE ou on va essayer d'explorer sur le terrain.

Partie I

Introduction à la partie théorique

Afin d'améliorer les compétences de sa structure ainsi que de faire le point sur le niveau de ses salariés, une organisation doit soumettre périodiquement son capital humain à des évaluations, pour connaître le niveau de développement de celui-ci. En effet, l'évaluation est une partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise et constitue une des pratiques essentielles de la gestion des ressources humaines.

D'un point de vue théorique cette pratique permet de faire le point sur les compétences et les performances des salariés dans l'entreprise. Aussi, l'évaluation a d'autres portées qui se manifestent en termes de développement, et de conservation des Ressources Humaines. En termes plus pratiques nous dirons que l'évaluation permet de fixer des objectifs, de les assigner à chaque membre de l'organisation et de mettre en œuvre une procédure qui permettrait de mesurer l'écart entre l'objectif fixé et le résultat réalisé. Il faut noter ici que la pratique d'évaluation ne porte pas seulement sur les objectifs, elle inclut aussi la mesure des progrès réalisés dans la maîtrise des compétences du personnel.

Une pratique qui s'est développée dans les organisations et qui est devenue une nécessité pour prendre des décisions sur une base objective concernant les divers domaines de la GRH. Pour mener à bien une évaluation, il faudrait déjà identifier les acteurs ainsi que les enjeux ressentis ou exprimés par ceux-ci ; définir la technique ou la méthode à mettre en œuvre pour concrétiser l'activité inhérente à l'évaluation ; les critères d'évaluation doivent être définis de façon précise et reflétaient les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise. Enfin, veiller à « l'évitement » de certaines erreurs qui peuvent s'avérer dommageables. En outre, cette pratique rencontre des difficultés pour cela il faut réunir certaines conditions préalables.

Une démarche d'évaluation bien menée participe grandement à faire de l'entreprise un système d'objectifs et donc d'assigner à chaque collaborateur des objectifs. Ainsi chaque salarié, et en fonction de sa position dans « la chaîne » des activités de l'entreprise, prend une part de responsabilité dans la réalisation des objectifs stratégiques, généraux et spécifiques. Au-delà de la problématique d'objectifs organisationnels qu'elle intègre foncièrement, la démarche d'évaluation prend aussi en charge les attentes des salariés en ce qui concerne leur progression professionnelle, la reconnaissance, etc.

Chapitre I

l'évaluation: un préalable incontournable pour toute entreprise

Chapitre 1 : l'évaluation, un préalable incontournable pour toute entreprise

La pratique d'évaluation est l'un des principaux atouts de la Gestion des Ressources Humaines. Elle vise l'efficacité des salariés, mais aussi celle d'un processus de gestion intégré à l'entreprise. Cette démarche est de plus en plus fréquente et répandue dans les entreprises, et l'attachement de plus en plus intense.

C'est un outil qui devrait permettre une Gestion des Ressources Humaines qui puisse sans cesse s'adapter à des environnements internes et externes changeants et qui puisse lier entre ses différentes pratiques de façon positive, tels que la formation, la rémunération, la mobilité, etc. Pour que l'évaluation apporte tout cela aux entreprises, il faudrait qu'elle soit parfaitement adaptée à chacune. Dans ce chapitre nous allons définir certaines notions fondamentales ; aussi on va présenter son évolution historique et son fondement théorique pour en tirer les principales idées qui doivent être prise en compte dans l'entreprise et en dernier lieu on exposera les acteurs de l'évaluation et leurs enjeux.

Section 1 : la pratique d'évaluation : Rétrospective historique, fondements théoriques, acteurs et enjeux de l'évaluation

Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, l'évaluation n'est pas qu'une simple procédure mais aussi un processus intégré à un système de gestion des ressources humaines, une pratique développée dans l'actualité qu'on désigne la notation, évaluation du rendement, appréciation du personnel et évaluation des performances et des compétences. Une pratique à part entière une pratique de GRH et un levier de pilotage organisationnel, nous avons réservés une section pour quelques considérations terminologiques, l'évolution historique, le fondement théorique de l'évaluation, les acteurs et leurs enjeux.

I. Quelques considérations Terminologiques liées à l'évaluation

Avant d'approfondir notre recherche et de présenter le contenu, il est primordial d'expliquer le contenu de chaque notion de base tels que l'évaluation, la compétence, la performance, évaluation des compétences et évaluation des performances, que nous allons rencontrer au fur et à mesure dans ce travail, l'objectif visé est que le lecteur aie une idée globale sur l'évaluation des performances et des compétences des salariés, et qu'il ne s'éloigne pas du sujet abordé, et pour avoir le même sens de ces différentes notions.

I.1. Définition de la notion d'évaluation

L'évaluation des performances et des compétences des salariés est un outil de GRH mais aussi un acte fondamental du management pour une entreprise ⁽¹⁾. Elle sert de manière efficace à mesurer les contributions individuelles des employés.

En gestion des ressources humaines, deux terminologies sont généralement employées pour faire le bilan d'une contribution et de l'adéquation aux exigences du poste dans un état d'esprit de progrès. Il s'agit des termes : évaluation et appréciation.

Toute fois, les auteurs en gestion des ressources humaines ne s'accordent pas tous sur le sens de ces deux termes car pendant que certains trouvent nécessaire de distinguer ces deux notions c'est-à-dire évaluation et appréciation, d'autres ne voient pas en ces termes une différence significative.

Il serait nécessaire avant toute chose, de dire ce qu'est l'évaluation et bien entendu ce qu'est l'appréciation des performances du personnel dans l'entreprise.

Le dictionnaire LE ROBERT donne au mot "évaluation" la définition suivante : Action d'évaluer, valeur et quantité évaluée, et évaluer s'est de porter un jugement sur la valeur, le prix, fixé approximativement.

Tandis que l'appréciation est définie comme une action d'apprécier, fait de juger : opinion, déterminer le prix, la valeur de quelque chose, déterminer approximativement, apprécier une distance et il s'agit aussi de porter un jugement.

Evaluation d'une distance, d'une longueur. Evaluation approximative. Approximation.

Evaluation des connaissances. Méthodes d'évaluation.

On constate que les définitions apportées par ce dictionnaire à ces deux termes sont génériques, car ils sont destinés à la société toute entière et non pas à une population bien précise, l'évaluation et l'appréciation sont des concepts polysémiques qui comportent plusieurs sens qui dépendent des personnes et des domaines utilisés. On peut remarquer aussi que le dictionnaire accorde une différence plus ou moins importante à ces termes car l'appréciation consiste à porter un jugement mais d'une manière favorable.

G.TREPO ⁽²⁾, définit l'évaluation comme un outil de mesure plus ou moins objectif, appelant des comparaisons entre individus ou entre individu et une norme.

¹ A. Cohen. Op.cit. p184.

² G. Trepo : « appréciation annuelle du personnel, récompense et sanction », Gestion 2000, N°1, 2005.

De ce fait on peut signaler que l'évaluation est une pratique qui permettra de mesurer et de classer les individus selon leur contribution et leur atteinte des objectifs qui sont fixés au préalable, ce qui nous a mené à dire que l'évaluation est un outil objectif.

Comme le précise Thévenet ⁽¹⁾, l'appréciation signifie la totalité du processus alors que l'évaluation ne signifie que l'outil de mesure utilisé. Il définit l'appréciation comme "un processus de jugement du personnel, systématisé dans une procédure qui en fixe les règles et les conditions".

D'après cette définition, l'auteur a fait une distinction entre les deux termes, du fait qu'il considère que l'évaluation n'est qu'un outil d'appréciation, tandis que cette dernière est tout un processus de jugement et de classement des individus.

Selon Bernard Martory et Daniel Crozet (2008) ⁽²⁾, « *l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :- par une notation ;- par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédent l'entretien.* »

Cette définition nous intéresse le plus du fait qu'elle relie l'évaluation et la performance, dont ces dernières sont une des notions indissociable. On retient que l'évaluation est une pratique de jugement des salariés lors de leur fonction et qui se traduit par plusieurs méthodes, et portant sur les comportements et les résultats atteints.

Les définitions en ce qui concerne l'évaluation des salariés que nous avons proposées ne sont pas exhaustives, mais nous jugeons bon de nous arrêter à celles-là pour ne pas trop nous étendre sur les définitions. Pour notre part, nous allons utiliser le mot appréciation ou le mot évaluation sans distinction particulière du sens.

I.2. Compétence, évaluation des compétences

La compétence est trop souvent entendue comme l'application de savoirs théoriques ou pratique, ou comme un ensemble d'aptitudes ou de traits de personnalité (rigueur, esprit d'initiative, etc.) alors qu'il n'y a compétence que lorsque ces ressources (savoirs, savoirs faire, etc.) seront mise en œuvre au travail, car une personne savante, n'est pas automatiquement compétente ⁽³⁾.

¹ Maurice THEVENET : « Impliquer les personnes dans l'organisation », Édition Liaisons, 1992, p 80.

² Bernard Martory et Daniel Crozet, GRH pilotage social et performances, 7^{ème} édition Dunod, paris, 2008, p74.

³ Le boterf, construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation, paris, 2001, p 35.

Bien entendue, Le Boterf⁽¹⁾ insiste sur le caractère opératoire de la compétence, laquelle « consiste à savoir mobiliser et combiner des ressources », ces ressources peuvent être de nature personnelle (les savoirs théoriques et savoir-faire opérationnels et savoir-faire sociaux), comme elles peuvent être de nature extérieurs (installation, outils de travail,...etc.).

Cette définition semble très intéressante, car pour engendrer de la valeur, le salarié ne doit pas seulement détenir des ressources (savoirs, savoir-faire et même de savoirs-être), mais aussi de savoir les mobiliser. Ce qui nous mène à dire que la compétence doit avoir un aspect opératoire.

Zarifian (1999, 2001)⁽²⁾ définit la compétence comme une nouvelle forme sociale d'approche de la qualification, il propose une vision intégrée de la compétence présentée tout à la fois comme prise d'initiative et de responsabilité, intelligence pratique des situation de travail, faculté à partager des enjeux.

Ces deux dernières définitions se rapprochent l'une de l'autre du fait que la compétence est définie par des critères, aptitudes, savoirs que détient un individu mais aussi de savoir les combiner et mobiliser dans son travail afin d'atteindre les objectifs fixés.

Quant à l'évaluation des compétences, il consiste à apprécier et mesurer « les savoir-faire opérationnels validés »⁽³⁾ d'un collaborateur, autrement dit, on s'intéresse essentiellement sur les situations professionnelles actuelles et on vise à identifier les compétences nécessaire que le salarié doit détenir pour occuper un poste ou une fonction quelconque, et la plupart des décisions, qui résulte de cet acte, sont axées sur les plans de formation, des itinéraires professionnelle, séminaire, etc. cette définition paraît suffisante pour bien comprendre la notion d'évaluation de compétence, en signalant que cette dernière peut être considéré comme un acte implicite de management, qui dépend de la capacité du niveau hiérarchique à évaluer et détecter entre ses collaborateurs ceux qui sont compétents, et cela repose sur l'expérience et l'intelligence de celui-ci.

I.3.La performance, évaluation des performances

La performance du salarié ne se résume pas seulement aux résultats d'un salarié mais elle est la résultante de ses compétences, de son implication, de l'organisation et de son

¹ Le boterf, Op.cit, p 36.

²P. Zarifian, le modèle de la compétence, édition Liaison, paris, 2001, p 23.

³ G. Mathevet et H. De Saint-Germain, Op. Cit. p 76.

environnement dans lequel il agit ⁽¹⁾. Donc la performance n'est pas une donnée simple, mais c'est une composante de plusieurs éléments que détient un salarié.

Comme le souligne Le boterf ⁽²⁾, la performance est une des entrées pour évaluer les compétences, il présume qu'il y ait de compétence si des résultats sont atteints selon des critères de performance (taux de pannes, taux de fidélisation de la clientèle, etc.).

D'après ces deux définitions, on constate que la performance n'est pas une compétence mais une composante de celle-ci. Une personne compétente revient à dire qu'elle est performante.

L'évaluation des performances consiste à apprécier les résultats obtenus par un salarié ⁽³⁾ au regard des objectifs qui lui ont été préalablement fixés, elle débouche généralement sur une sanction (rémunération, promotion, évolution, etc.) qu'il soit d'une façon directe ou indirecte.

Le processus peut être informatisé et associé à un calcul de bonus ⁽⁴⁾ où l'évaluateur attribue une note à chaque résultat atteint. Ce type d'évaluation fonctionne bien dans le cadre d'une relation fréquente avec la hiérarchie qui contribue au suivi régulier du collaborateur. Toutefois, cette démarche peut générer du stress et des besoins de formation managériale des cadres qui doivent envisager ces contacts comme des moments de soutien que de contrôle. L'évaluation de la performance nécessite en outre que l'on puisse se référer à des indicateurs reconnus afin de garantir l'objectivité de l'évaluation (le chiffre d'affaire, respect des délais, etc.) l'entrave réside dans le fait que certaines fonctions ou emplois se prêtent mal à une évaluation en termes de résultats ⁽⁵⁾.

Enfin, une évaluation de performance doit être jumelée avec un système de récompenses qui peut se traduire par la rémunération variable.

O constate dans l'évaluation des performances –atteinte des objectifs fixés au préalable- est facile à identifier mais ce n'est pas le cas dans l'évaluation des compétences car cette dernière est un acte implicite de la GRH.

On peut retenir que la pratique d'évaluation comporte une analyse des écarts, des moyens, des contextes, afin d'en déterminer les actions nécessaires pour permettre le

¹ G. Mathevet et H. De Saint-Germain, Op. Cit. p 78.

² Le boterf, Op Cit, p 113.

³ G. Mathevet et H. De Saint-Germain, Op Cit. p 76.

⁴ Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, p 37

⁵ Ibid. p 37

développement et le pilotage des RH (en récompensant les performances, en prévoyant des plans de formation, de gestion de carrière, etc.).

Après avoir expliqué le contenu de chaque notion liée à l'évaluation. Dans ce qui suit nous allons aborder une brève rétrospective relatant l'évolution de la pratique d'évaluation au sein des organisations.

II. Quelques éléments historiques de la pratique d'évaluation

L'évaluation ne date pas d'hier, elle existait déjà du temps des compagnons et a été mise en œuvre de manière systématique que se soit sous la forme de notation ou de l'entretien annuel d'évaluation à l'âge industriel. Nous pouvons considérer avec beaucoup de chercheurs que l'évaluation est un phénomène très ancien, on a toujours évalué. On doit signaler que certains auteurs se sont forgés sur ce qu'on appelle « le modèle de compagnonnage » (maître et l'apprenti). Même les formes et le contenu de l'évaluation ont évolué, de la notation à ce qu'on désigne aujourd'hui l'entretien d'évaluation. En réalité nous devons comprendre ce qu'on appelle évaluation en générale, elle a évolué au cours du temps à l'époque des organisations modernes qui correspond à l'âge industriel ; l'évaluation n'a pas cessé de s'enrichir et de contenu et de forme ; il faut dire que les facteurs environnementaux et la dynamique interne aux organisations ont beaucoup infecté la forme et le contenu. Nous allons voir une rapide perspective ou on distingue trois grandes périodes⁽¹⁾.

II.1 Courant classique du management

Ce courant correspond à l'époque de l'industrialisation et l'émergence de la productivité de masse à partir du 20^{ème} siècle. La préoccupation des managers et consultants de l'époque est de rendre efficace et prévisible le fonctionnement des usines en appliquant les principes de la rationalité scientifique du travail dans son ensemble, et aux pratiques d'évaluation en particulier. L'évaluation se base sur la logique du poste, en vue d'éliminer la subjectivité. Dans ce courant, on y utilise deux termes de « notation » et « évaluation ». La note est donnée selon des critères objectifs de connaissance, qualités morales, traits de personnalité, qui permet de respecter les principes de justice et d'équité ; Cette méthode de notation s'appliquera plus tard aux administrations et aux écoles. L'évaluation correspond à analyser le

¹ Nathalie TESSIER et al : «L'évaluation, entre performance individuelle et dynamique collective », 29^{ième} Congrès « A quoi sert la GRH ? », Dakar, 09 au 12 Novembre 2008, pp 3-6.

poste de travail pour construire une grille et des critères permettant par la suite de mesurer la contribution de l'homme dans l'augmentation de la productivité.

Les organisations tayloriennes, s'occupent d'un aspect particulier lors de l'évaluation tel que le résultat ; l'objectif visé est la sélection selon l'aptitude physique et professionnelle pour occuper efficacement un poste préalablement défini. La dimension humaine compte très peu dans l'organisation. Les changements qui ont eu lieu durant cette période telle que la montée de la liberté individuelle due aux politiques économiques de libre-échange et le libre-entreprise ont incité les entreprises à s'intéresser au développement de la performance individuelle. Quelques décennies plus tard, dans la période d'après-guerre, le principe de la performance individuelle sera repris par l'école néo-classique des organisations, dans ce qu'on désigne la direction par objectif (DPO). Il s'agit de fixer des objectifs et analyser les résultats atteints. Le collaborateur est jugé selon un principe d'objectivité. La DPO introduit parfois certains éléments du courant des relations humaines (qu'on verra juste après), tel le principe de décentralisation.

II.2 Le courant des relations humaines

Les années 1920-30 sont marquées par un large essor du taylorisme associé à plusieurs phénomènes qui en stimuleront la remise en cause : les conséquences économiques et sociales de la Grande Crise, la montée du syndicalisme, ainsi que la difficulté idéologique à concilier la doctrine libérale on donnant de l'importance à la liberté individuelle avec un système managérial fondé sur l'obéissance et le contrôle. L'organisation est conçue comme un ensemble humain, où les personnes doivent pouvoir simultanément créer du lien social et participer à un projet commun qui transpose les intérêts individuels. Cette mouvance se prolonge jusque dans les années 1960-70 où nombre de consultants proposent de substituer l'enrichissement des tâches et le management participatif aux principes de standardisation et de spécialisation du travail.

Les travaux de Mac Gregor s'orientent sur l'individu sous le nom de la théorie X et la théorie Y, où les défenseurs de la théorie X sont plus directifs et contrôlent davantage, tandis que ceux de la théorie Y adoptent une attitude participative en dialoguant et en échangeant avec les salariés. Ils encouragent l'initiative en créant un climat de confiance et impliquent les salariés dans la démarche d'évaluation des performances.

Le courant des relations humaines met ainsi l'accent sur la motivation individuelle et propose l'entretien « d'appréciation » en tant que moment clé dans la mise en œuvre d'un management participatif, on s'intéresse au dialogue. On pense principalement au développement du collaborateur.

Il s'agit d'un passage de l'évaluation « sanction » à l'évaluation « mise au point » c'est-à-dire on passe de la notation à l'entretien. Le premier cas est réalisé uniquement par le supérieur qui va juger et prendre une décision. Dans le second, le supérieur et le collaborateur réfléchissent ensemble, et le principe d'interaction guide l'entretien qui peut être précédé d'un travail préalable réalisé par chaque partie pour ensuite échanger des points de vue différenciés. Dans l'évaluation « mise au point », le hiérarchique a un rôle de conseil et la communication n'est pas unilatérale, elle repose sur un échange qui se veut constructif. Le système de motivation repose ici sur la réalisation de l'individu et son potentiel d'évolution au sein du groupe.

Les méthodes d'évaluation spécifiques de ce courant incluent l'évaluation de groupe, la méthode des incidents critiques et la direction participative par objectif (la DPO avec la décentralisation du travail).

II.3 Le modèle néo-participatif professionnel, ou l'évaluation des compétences

Le troisième grand courant qui marque l'évolution des pratiques et théories de l'évaluation est centré sur la notion de compétence. Dès le début des années 1990, la compétence devient un fondement des parcours professionnels et de la performance de l'entreprise où elle fait l'objet de l'évaluation dans la plupart des entreprises.

En plus des principes du management participatif, ce courant préconise un fort enrichissement du travail, également justifié par l'élévation générale des niveaux de formation et de qualification.⁽¹⁾ Dès lors, l'appréciation s'inscrit dans un processus décisionnel en matière de formation et de carrière, avec pour double objectif le perfectionnement du métier et l'évolution professionnelle des individus.

Nous venons de voir à travers les trois courants l'évolution historique de la notion et pratique d'évaluation. Ces courants nous allons les voir juste après en tant que fondement de la pratique d'évaluation.

Beaucoup penseront que l'évaluation existe depuis 1980, ce n'est pas le cas, il a eu des événements avant dans l'organisation moderne qui ont fait émerger la pratique d'évaluation

¹ Nathalie TESSIER et al , Op.cit, P 4.

jusqu'à ce qu'elle devienne une pratique entière avec ses méthodes et ses outils dans l'organisation.

III. Les fondements théoriques de l'évaluation

Relativement au fondement de la théorie de l'évaluation, en s'appuyant sur des spécialistes et des théoriciens (Cadin) ⁽¹⁾ nous allons évoquer quatre grandes approches théoriques de l'évaluation, il s'agit du management scientifique (O.S.T) ; Le courant des relations humaines ; GRH en termes de processus de décision et la sociologie interactionniste.

III.1 Le management scientifique

En partant de l'idée selon laquelle le processus de production de l'entreprise peut être organisé et optimisé, afin d'obtenir une meilleure efficacité dans le travail, on dira que l'O.S.T s'articule autour de quatre axes principaux ⁽²⁾ :

1. L'implication des dirigeants dans le management qui ne peuvent ignorer les conditions de travail de leurs employés et doivent à ce titre concevoir et mettre en place des méthodes qui augmentent leur efficacité. Les dirigeants ont également la responsabilité de s'assurer de l'utilisation de ces méthodes et de veiller à leur bonne application.
2. La rationalisation du travail qui doit permettre l'introduction d'une gestion scientifique du travail dans les ateliers et résoudre ainsi le problème de l'efficacité des méthodes empiriques. Il s'agit en particulier d'évaluer la durée nécessaire à l'exécution de chaque tâche grâce à une étude du contenu du travail, à l'analyse des mouvements et l'étude des temps d'exécutions.
3. La mise en place d'un système de contrôle très strict qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés qui auront à l'exécuter et ceci dans le temps fixé.

¹ L. Cadin et al, chapitre 7 : « l'appréciation » in « gestion des ressources humaines », 3eme édition, Dunod, Paris, 2007, pp 372-380.

² J-M Plane : « théorie des organisations », 2eme édition Dunod, Paris, 2003, p 11.

4. L'instauration de salaire à la pièce: c'est un système de rémunération incitatif, basé sur un salaire fixe et un salaire variable qui dépendent du nombre de pièces fabriqués au-delà d'un seuil journalier prédéterminé.

C'est ainsi que l'application du principe de l'organisation scientifique du travail entraînera dans les entreprises, la création de bureaux des méthodes, chargés de trouver des solutions pour améliorer l'efficacité du travail, par l'analyse des gestes des ouvriers, de leur fatigue et de leur temps de récupération et de définir les conditions optimales de réalisation d'une tâche, ce qui nous conduira à dire que le travail par sa rationalisation fait apparaître d'une façon indéterminée le besoin d'évaluation⁽¹⁾.

La notion d'évaluation du travail commençait à voir le jour, mais elle était informelle⁽²⁾ car elle n'était pas reliée à l'existence d'un support formel. Jusqu'à 1910 aux États-Unis et 1950 en France, l'évaluation restait implicite et s'appuyait principalement sur la connaissance par le(s) chef(s) de ses subordonnés et sur son jugement concernant la qualité de leur travail, le rapport à la clientèle, leur comportement ou encore leur loyauté.

Les acteurs du management scientifique ont été principalement préoccupés par la question d'objectivité de l'évaluation, c'est la notion de poste qui va constituer le fondement de l'objectivité, car c'est en ajustant les critères aux exigences du poste, qu'on va progresser vers une plus grande objectivation ; les exigences du poste sont traduites en termes de comportement facteur de performance.

Selon cette approche, les questions d'organisation de la production étaient essentielles, le facteur humain était négligé. De nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie vont voir le jour.

II.2. Le courant des relations humaines

Elton Mayo* a démontré après une série d'expériences que le facteur humain est un élément essentiel de la productivité. Il représente avec tout ce que cela suppose comme aspects liés à la motivation, la considération des salariés et la réalisation de soi, un élément fondamental pour analyser et mesurer la productivité.

¹ M. Ashwerth et al, « quelles finalité pour l'évaluation des salariés dans l'entreprise ? », 6^{ème} promotion du MBA Dauphine MRH, 2009, p 11.

²J-P. Dumond, L'appréciation des personnels, Revue Française Gestion, n°162/2006.

* Fondateur de l'école des relations humaines, organisateur des fameuses expériences sous le nom de Hawthorne

Les auteurs qui se sont intéressés au courant des RH (Cadin et al) soutien que la notion d'écoute joue un rôle capital, dans la mesure où elle devient un principe de l'équilibre des salariés de l'entreprise, ce qui revient à dire que le courant des relations humaines met l'accent sur l'entretien d'évaluation, il s'agit d'un moment privilégié pour régénérer la confiance, la motivation, et de fonder un contrat mutuel.

L'apport des courants des relations humaines à l'évaluation est importante et continue à stimuler des travaux de recherche important tel que ceux relatif à la réceptivité de l'évalué aux avis, constat et jugement de l'évaluateur.

III.3. GRH en termes de processus de décision

Selon cette approche, il s'agit de poser la question sur l'importance de l'évaluation par rapport aux pratiques de GRH, autrement dit, on s'intéresse à examiner l'influence de la démarche d'évaluation sur les décisions de GRH.

Pour que l'évaluation ait un impact sur les décisions RH, il faut que l'évaluateur soit crédible en réunissant deux conditions fondamentales :

- ✓ Il doit être suffisamment proche de l'évalué pour pouvoir porter un jugement sur celui-ci ; cette condition fait le point sur la légitimité de l'évaluation
- ✓ Il doit avoir suffisamment d'influence dans le processus de décision RH pour que l'évaluation soit porteuse d'enjeux réels. Cette condition signifie que l'évaluateur doit avoir une position dans lui permettant de participer dans les prises de décision concernant la GRH.

Tableau I : les conditions de crédibilité d'un évaluateur

Ligne hiérarchique	Informations pertinentes	Influence sur la décision
Directeur de division	-	++
responsable de département	+	+
Chef de secteur	++	-

Source : L. Cadin et al, *Gestion des Ressources Humaines*, 3^{ème} édition, Dunod, 2003, p 312

Le tableau ci-dessus résume les conditions de crédibilité d'un évaluateur ; on peut constater plus que l'évaluateur occupe une position importante dans l'entreprise, plus qu'il aura un impacte, qu'il soit positif ou négatif sur la prise de décision, même s'il ne dispose pas

d'informations suffisantes sur la personne évaluée, cela est dû à la relation existante entre l'évaluateur et l'évalué.

Selon le tableau, on déduit que le responsable de département répond aux deux conditions citées auparavant.

II.4 La sociologie interactionniste

CADIN et E.GOFFMAN considèrent que l'évaluation se situerait autour de la notion de représentation interactionnelle entre deux acteurs, une sorte de « mise en scène » au sens théâtral du mot ; les processus de décision RH se situent pour leur part en amont de cette perspective. Cette mise en scène interactive pourrait avoir différentes réalités. ⁽¹⁾

Elle pourrait prendre la forme d'un entretien où le formel aurait toute sa place et la courtoisie présiderait aux échanges, alors que la réalité serait gérée ailleurs (évolutions de carrières, de salaire, formation, etc.) car le résultat de l'évaluation est déjà fixé. L'entretien d'évaluation serait assez surdéterminé par le choix des deux protagonistes : l'évaluateur par les différentes formes de contraintes (budgétaires, de quota, etc.), l'évalué par l'enjeu et l'existence d'un désaccord profond qui pourrait influencer négativement sur la relation de travail.

L'entretien en lui-même ne saurait être isolé de la relation quotidienne où l'opérationnel révèle à chacun ses propres jeux. Dès lors, toutes les attitudes quotidiennes auront du mal à évoluer lors de l'entretien pour donner un sens plus participatif.

Cette approche révèle en fait le jeu des acteurs où ils ne peuvent sortir de leur fonctionnement habituel et la théâtralisation est exagérée.

Au-delà de la visibilité symbolique de l'entretien d'évaluation à proprement parler, l'approche est plus globale et l'entretien ne serait qu'un élément d'un ensemble contextualisé autour du quotidien. D'après cette approche, l'acte de l'évaluation est conditionné par des relations interactionnelles.

Nous venons de voir quatre approches fondamentales à travers lesquelles la notion et la pratique d'évaluation peuvent être appréhendées. Nous devons prendre ce que nous avons comme des idées dans le contexte de l'organisation.

¹ L. Cadin et al, Op.Cit, p 312.

IV. les acteurs et les enjeux de l'évaluation

Nous avons évoqué l'évolution historique, les approches théoriques de l'évaluation ainsi que quelques concepts, dans ce point nous allons évoquer d'une part les acteurs de l'évaluation et d'autre part les enjeux de chacun de ces acteurs qui sont important à expliquer avant de mettre en place une démarche d'évaluation afin de bien mener cette dernière.

L'évaluation des performances et des compétences est un processus clé de la GRH et de management car elle constitue un levier de pilotage, elle poursuit de multiples objectifs, qui sont le plus souvent combinés entre eux, et qui sont aussi divers que la déclinaison de la stratégie de l'entreprise : l'évolution des collaborateurs, le renforcement de la transparence ou le développement de la motivation des salariés, ces différentes visions de l'évaluation sont liées au fait qu'elle met aux prises différents acteurs⁽¹⁾.

IV.1. La direction générale (DG)

La DG partage une partie des objectifs de la DRH ; ses enjeux sont multiples tels que l'évaluation fournit des informations utiles voire pertinentes ; elle permet de donner une assise aux décisions RH, qui leur donne leur cohérence, et ce quelque soit la pratique RH considérée recrutement, gestion de carrière et la mobilité, élaboration des plans de formation, etc. Ainsi la DG cherche à rendre la démarche d'évaluation plus objective pour pouvoir justifier les principales décisions RH. L'évaluation contribue à améliorer les relations et la communication entre les managers et les collaborateurs, de même l'évaluation développe la responsabilité hiérarchique à tous les niveaux, tout en garantissant une gestion équitable des collaborateurs c'est-à-dire clarifier les objectifs des salariés donc favoriser la responsabilisation.

IV.2. La Direction des ressources humaines

L'évaluation est un thème central dans la politique RH, l'évaluation permet à la DRH de disposer d'informations pour assoir les autres pratiques ressources humaines. En effet l'évaluation a un impact significatif sur la plupart des décisions de GRH (le recrutement et l'adaptation des nouveaux embauchés, individualiser la rémunération, définir les plans individuels de formation et préparer les évolutions professionnelles). L'évaluation ne permet pas seulement de mettre le point sur le passé tel qu'évaluer les plans de formation de l'année

¹ M. Barabel, O. Meier « Manager: les meilleures pratiques du management », édition Dunod, Paris, 2006, pp 693-698.

précédente en utilisant des indicateurs comme l'amélioration des points faibles des collaborateurs ou l'augmentation de la performance individuelle ou collective, mais aussi l'évaluation contribue de manière importante à construire l'avenir sur plusieurs dimensions. La première concerne les futurs plans de formation, il s'agit de détecter les besoins en formation ainsi que leurs hiérarchisations selon les priorités. La deuxième dimension met l'accent sur la définition des politiques de gestion de carrières. La troisième dimension s'intéresse à l'individualisation de la rémunération c'est-à-dire déterminer les volets de la rémunération variable, tout en assurant le contrôle de la masse salariale. La dernière dimension tient au pilotage de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La DRH dispose d'informations nécessaires concernant l'évolution future des emplois et des compétences.

La DRH poursuit d'autres objectifs tels que favoriser le dialogue entre l'évaluateur et l'évalué, responsabiliser les managers. L'évaluation vérifie également si les postes sont occupés par des personnes ayant un profil adéquat, et évaluer les compétences collectives des équipes et de l'organisation. En plus, la démarche d'évaluation représente un outil de motivation et d'implication des salariés.

Enfin, l'évaluation aide à mesurer le climat social de l'entreprise, elle constitue un réel observatoire que la DRH doit savoir utiliser pour faire progresser son organisation.

IV.3. les enjeux pour le manager

La démarche d'évaluation est mise en œuvre par les managers et les collaborateurs, elle constitue un acte managérial car, elle favorise la communication et les relations entre les managers et leurs collaborateurs ; elle sert aussi à mesurer le niveau d'atteinte des objectifs en faisant une comparaison entre les résultats et les objectifs fixés auparavant.

En particulier, l'un des objectifs de l'évaluation est de mesurer la contribution réelle de l'individu dans les résultats obtenus. L'évaluation est un moyen d'ajuster les points de vue et d'échange entre le manager et son collaborateur en favorisant le dialogue.

Le manager prend des décisions à partir des résultats obtenus, il s'agit de rétribuer le salarié soit financièrement (salaire, prime et autre avantage financier, etc.), soit socialement (évolution de carrière, promotion, mobilité et formation, etc.); le manager peut utiliser ces résultats pour sanctionner le salarié (avertissement, licenciement, déclassement, etc.). L'évaluation n'est pas seulement un moyen pour mesurer et récompenser le salarié selon ses

performances, l'évaluation est aussi un moyen de motivation et de remobilisation, elle donne une possibilité de s'améliorer. C'est aussi un enjeu qui peut être considéré par le manager.

Plus largement, l'évaluation est l'occasion de faire un inventaire de forces et de faiblesses d'un salarié, par conséquent prendre des décisions en terme de formation, recrutement et gestion de carrière, etc.

Enfin, l'évaluation est le moment de fixer des objectifs futurs par le manager avec son collaborateur en prenant en compte les résultats réalisés, les contraintes organisationnelles et du potentiel perçu du salarié, de lui attribuer de nouvelles responsabilités.

En résumé, l'évaluation va servir de base pour le manager afin de définir les mouvements du personnel à venir, planifier ses besoins en personne, favoriser la communication, la motivation et l'implication des salariés. En fin l'évaluation permettra aux managers de s'auto-évaluer c'est-à-dire évaluer sa propre capacité à manager son équipe.

IV.4. Les enjeux pour les salariés

Pour les salariés, l'évaluation a un double objectif de dialogue et de reconnaissance. Le dialogue doit permettre d'échanger sur les résultats, l'organisation, les moyens, les difficultés rencontrées, mais également sur les aspirations et les attentes professionnelles. La reconnaissance passe par un retour sur les réalisations, ainsi que par une valorisation (orientation professionnelle, mobilité, éléments de rémunération).

Il est intéressant de constater les attentes des salariés par rapport à l'évaluation. Les cinq⁽¹⁾ principales attentes d'un salarié sont, par ordre décroissant :

- discuter de son évolution de carrière dans l'entreprise,
- fixer de nouveaux objectifs précis pour son poste,
- faire connaître ses attentes en matière de formation,
- avoir un bilan précis de ses forces et faiblesses,
- connaître le jugement porté sur lui par la hiérarchie

On constate donc une pluralité des objectifs de l'évaluation, ce qui rend difficile la mise en place de la démarche d'évaluation. Il est en effet peu évident qu'un seul outil puisse répondre à autant d'objectifs différents. Ainsi, les données relatives à la performance dans

¹ M. Barabel, O. Meier, Op.cit, pp 696-697.

l'emploi actuel ou au potentiel d'évolution vers d'autres emplois ne peuvent faire l'objet d'une évaluation unique, sur la base d'un même outil et sous l'autorité d'un seul évaluateur.

Ainsi, l'évaluation n'est pas un phénomène nouveau, elle existait comme pratique implicite, elle n'était pas outillée mais ce souci a été progressivement (au cours de l'évolution) résolu puisque la pratique d'évaluation a fini par se doter de « sa boîte à outils », à l'issue de sa reconnaissance, par les dirigeants des entreprises, en tant que pratique managériale à part entière. Les différentes approches théoriques nous a permis de comprendre les enjeux de l'évaluation pour chaque acteur, certains sont combinés entre eux qui permettent de fonder cette pratique dans l'entreprise, par conséquent, l'importance de l'évaluation dans l'entreprise et pourquoi elle est devenue une pratique à part entière, autonome et un outil de pilotage organisationnel.

Section 2 : Les méthodes et les erreurs de l'évaluation

L'évaluation peut être conduite grâce à de nombreuses méthodes dont le contenu varie d'une entreprise à l'autre, on entend par méthode soit outils soit une grille qui contient des critères concernant l'activité tels que le résultat, les comportements et la qualité des personnes. Aussi l'évaluation peut être faussée suite à des erreurs de jugement. Dans cette section on présentera les méthodes ainsi que les erreurs d'évaluation, bien entendu c'est les méthodes qui vont prendre plus du temps car, elles sont plus nombreuses et perfectionnées dans les entreprises. Certaines méthodes se ressemblent dans le principe et l'idée, d'autres sont une évolution d'autres méthodes ; des méthodes qui font l'objet d'une évaluation absolue c'est-à-dire qu'on s'intéresse au développement de l'individu, on l'évalue par rapport à une norme et d'autres méthodes qui font l'objet d'une évaluation relative c'est-à-dire on évalue on comparant les uns aux autres, donc il s'agit de classer les individus.

I. Les méthodes d'évaluation

La revue de la littérature nous a permis de constater une multitude des méthodes d'évaluation en fonction des situations de travail et des personnes à apprécier. À ce titre,

Shimon L. Dolan et al ⁽¹⁾ ont répertorié et classé les méthodes d'évaluation en trois catégories d'approches.

I.1. Les approches comparatives ou normatives

Elles Permettent de déterminer le rendement d'un individu en le comparant à ses pairs au sein d'un groupe, d'une unité ou de l'organisation en relation avec les caractéristiques de l'emploi et du but recherché de l'évaluation. À ce niveau, on trouve la méthode de rangement, de rangement alternatif, la méthode de comparaison par pairs et la méthode de distribution forcée ;

I.1.1. La méthode de rangement

Cette méthode consiste à établir une liste allant du meilleur au plus faible en fonction d'un critère donnée. Une méthode rapide, simple et peu couteuse, elle permet d'éviter des erreurs d'évaluation⁽¹⁾ (qu'on verra plus tard).

Une méthode utile beaucoup plus pour les petites entreprises.

I.1.2. La méthode d'arrangement alternatif

Une méthode qui contient plusieurs étapes, la première consiste à mettre le meilleur collaborateur au début de la liste et le moins bon au bas de la liste on se justifiant avec la performance globale de chaque collaborateur et ainsi de suite, le supérieur continue de sélectionner le meilleur et le plus faible, en les inscrivant à leur tour sur la liste, les derniers enregistrés sont ceux ayant une performance moyenne.

L'avantage de cette méthode est qu'elle est à la portée des supérieurs autant que des subordonnés, d'autre part, elle est particulièrement utile pour identifier la performance d'un groupe d'individu.

I.1.3. La méthode de comparaison par paires

Une autre variante pour classer les collaborateurs, du meilleur au pire ; chaque collaborateur est comparé avec chacun des membres du groupe, deux à deux.

Le collaborateur ayant obtenu le plus grand nombre de fois jugé supérieur à un autre occupe la première place sur la liste, et ainsi de suite.

¹ Shimon L. Dolan et al, « la Gestion des Ressources Humaines », 3^{eme} édition Pearson éducation, paris, 2002, p267-283

I.1.4. La méthode de distribution forcée

Parmi d'autres formes de classement par rang, on trouve la méthode de distribution forcée ou imposée.

Au lieu que les collaborateurs soient classés individuellement, ils le sont par classe ou par groupe.

L'échelle de distribution forcée contient généralement cinq catégories chacune d'elle comporte un pourcentage, par exemple : les 10% meilleurs, les 20% qui suivent, les 40% du milieu, les 20% qui suivent et les 10% pires.

Globalement, la distribution forcée suit une forme de « cloche ».

En guise de conclusion à cette première catégorie d'approche malgré toutes les distinctions existantes entre les différentes méthodes de l'approche comparative, elles sont fondées sur un même principe, la performance est évaluée du fait d'un seul critère, soit la performance globale.

Du moment que l'évaluation est d'ordre générale, la subjectivité de l'évaluateur peut influencer le résultat.

Les méthodes peuvent négliger certains aspects du comportement, ainsi que ces méthodes ne nous permettent pas de ressortir clairement le niveau de performance. Quant à la méthode de comparaison par paires, elles deviennent complexes lorsque le nombre des collaborateurs est important.

D'après les défenseurs de cette approche, elle encourage une compétition entre les collaborateurs, par contre, les opposants de cette approche estiment qu'elle peut favoriser l'individualisme et décourager la coopération.

I.2. les approches comportementales

Mettent l'accent sur le comportement des employés à partir de critères prédéfinis.

Pour ce type d'approche, on trouve l'évaluation descriptive, l'échelle conventionnelle, la méthode des incidents critiques, la liste pondérée d'incidents critiques, le formulaire de choix forcé, les échelles basées sur le comportement et les échelles d'observation du comportement.

I.2.1. L'évaluation descriptive

Il s'agit de faire un bilan de forces et de faiblesses du collaborateur accompagné par un plan d'action pour améliorer la performance.

L'inconvénient de cette méthode, elle ne fournit que des données qualitatives.

Selon cette méthode, l'évaluateur doit remplir un formulaire ou un rapport, en décrivant avec ses propres termes la performance du collaborateur.

L'évaluateur doit posséder des compétences en rédaction et disposer du temps requis pour mener à bien l'évaluation, dans le cas contraire, la qualité des résultats peut être influencée. Les formulaires ne sont pas structurés, le contenu varie considérablement.

I.2.2.Echelle d'évaluation conventionnelle

Appelée également échelle de notation, c'est la forme d'évaluation la plus répandue. On peut trouver plusieurs formes de formulaires basés sur une échelle d'évaluation conventionnelle, cette variation dépend de nombre d'aspects et critères retenus.

Parmi les critères utilisés les qualités personnelles, les traits de caractère qui font généralement l'objet d'une évaluation sont l'initiative, l'autonomie, la maturité et le sens de responsabilité, etc. Ainsi que des critères de production, la quantité et la qualité du travail.

Parmi les avantages de la méthode, elle nous permet de recueillir des données quantitatives facilitant la comparaison entre les collaborateurs ; elle présente également l'avantage d'intégrer plusieurs critères d'évaluation.

Cependant, l'échelle de notation provoque des erreurs telles que l'erreur centrale, effet halo (voir l'axe 2, dans la suite) ; autre inconvénient, la subjectivité de l'évaluateur ainsi que le manque d'information de la note chiffrée sur le travail du collaborateur. De plus elle n'offre pas la possibilité à l'évalué d'obtenir des informations sur le travail accompli, ni sur ce qu'on attend de lui.

En résumé, il s'agit de placer à gauche du formulaire une série de critères, et à droite une échelle permettant d'indiquer jusqu'à quel point l'évalué répond à chacun des critères.

I.2.3.Incidents critiques

Les méthodes de notation conventionnelle et les évaluations descriptives contiennent des inconvénients qui génèrent l'insatisfaction des collaborateurs, ce qui a conduit à l'élaboration de la méthode des incidents critiques basée sur les comportements.

Cette méthode consiste, pour l'évaluateur, à observer et à noter régulièrement les comportements de ses collaborateurs. Le superviseur ou l'évaluateur prend en considération les comportements ayant une influence significative sur l'efficacité ou la performance du collaborateur.

L'avantage majeur de la méthode est que l'évaluateur privilégie les comportements plutôt que les critères liés à la personnalité. Cette dimension favorise l'amélioration de la

performance du collaborateur. De plus, étant donné que les incidents sont observés et notés durant toute l'année, cela limite l'injustice et les préjugés de l'évaluateur, en évitant que la perception de celui-ci soit influencée par les seuls comportements récemment observés.

Par ailleurs, du moment que la plupart des collaborateurs ont une performance ou un rendement moyen, cette méthode permet de révéler les collaborateurs ayant une performance exceptionnelle ou une performance médiocre. Une absence totale d'incidents peut indiquer une performance significative.

La méthode d'incidents critiques contient divers inconvénients, ainsi, elle oblige l'évaluateur à tenir un journal pour chacun de ses collaborateurs. Au demeurant, il est important de signaler la carence de critères quantitatifs, ainsi que la difficulté d'établir des comparaisons entre les collaborateurs, du fait que les incidents notés sont très différents. Toutefois, on peut diminuer ces inconvénients par une formation adéquate des évaluateurs et par la définition préalable des incidents critiques liés au poste et leur intégration aux critères d'évaluation.

I.2.4. La liste pondérée d'incidents critiques

Nommée aussi les listes des comportements, cette méthode peut être perçue comme la suite de la méthode précédente (incidents critiques).

Les données relatives aux divers incidents critiques recueillies auprès des évaluateurs ayant des connaissances du poste, peuvent servir à préparer des listes pondérées d'incidents critiques ou des listes de comportements et attribuer une pondération pour chaque incident. Les listes sont inscrites sur des formulaires et l'évaluateur n'a plus qu'à cocher les comportements qui reflètent bien ce qu'il a observé chez le collaborateur.

Une méthode qui permet à l'évaluateur de capitaliser du temps et de faire une synthèse de la note attribuée. Par contre, comme l'évaluateur ignore l'importance relative de chaque comportement, il peut percevoir des difficultés à fournir une bonne évaluation des collaborateurs.

I.2.5. Le formulaire de choix forcé

Cette méthode a été élaborée dans le but d'amoindrir les erreurs potentielles dues à la bienveillance de l'évaluateur par exemple, l'attribution d'une note élevée à tous les collaborateurs, ou favoriser certains d'entre eux. D'autre part, c'est une méthode qui permet facilement de comparer d'une façon objective entre les collaborateurs.

Contrairement à la liste pondérée d'incidents critiques, cette méthode oblige les évaluateurs à évaluer en désignant lequel des deux comportements proposés décrit le mieux le collaborateur. Malgré son utilité, la méthode des choix forcée a pour inconvénient de mettre au courant les évaluateurs des interprétations des résultats. Une méthode complexe, couteuse et peu utilisée.

I.2.6. Les échelles fondées sur les études du comportement

C'est une autre variante qui se base sur les incidents critiques ; Elle est plus complexe dans son élaboration que les précédentes méthodes. Cette méthode se fait en six étapes⁽¹⁾ :

1. Les incidents ou exemple concrets de bons ou de mauvais comportements sont soumis par les employés eux-mêmes lors d'entrevue menées par un analyste interne ou externe ;
2. Un groupe de personne classe tous ces comportement en un certain nombre de catégories ; par exemple : compétences techniques, contact avec les clients, relations avec les collègues ;
3. Pour s'assurer que les catégories sont bien définies, on demande à un autre groupe d'individu de faire le chemin inverse, c'est-à-dire de prendre les catégories que l'on a créés (le titre seulement) et essayer d'attribuer tous les comportements à la catégorie qui convient le mieux, chaque catégorie contient des comportements plus en moins bons ou mauvais ;
4. Cette étape consiste à réunir un autre groupe qui sera chargé de classer tous les comportements de chaque catégorie de sept ou neuf blocs, allant de « mauvais » à « excellent » ;
5. En ne gardant en suite qu'un seul comportement typique par bloc, on obtient une échelle graduée non pas avec des termes vagues comme médiocre, passable, bon, etc., mais avec des exemples concrets de ce qu'on entend par un comportement médiocre, passable, etc., pour chaque catégorie ou critère ;
6. Ces échelles sont ensuite présentées à l'évaluateur qui n'a plus qu'à cocher au bon endroit, c'est-à-dire à indiquer quel comportement reflète le mieux ce qu'il a observé

¹ J.L. Bergeron : « l'évaluation du rendement » in « gestion stratégique et opérationnelle », édition goetan morin, Montréal, paris, Casablanca, 1993, p 395.

I.2.7. Les échelles d'observation des comportements

Une méthode qui présente les mêmes spécificités que les échelles fondées sur l'étude des comportements, seulement en ce qui concerne la dimension des échelles, à leur format et aux procédures de notation. Selon cette méthode, il s'agit d'indiquer la fréquence à laquelle se produisent les comportements observés. Chaque fréquence est associée à une valeur numérique. En faisant le total des points, on obtiendra la note globale, puis multiplier le résultat par un coefficient de pondération. Parmi ses avantages on citera :

- ✓ Elles prennent en considération le poste occupé ;
- ✓ Les comportements sont clairement définis ;
- ✓ Les employés participent à la définition des critères. Par conséquent, ils acceptent d'être évalués ;
- ✓ Elles privilégient l'amélioration de la performance.

Pour ce qui est de ses inconvénients on trouve :

- ✓ Une méthode coûteuse en temps et en argent ;
- ✓ Certains employés privilégient des méthodes basées sur l'atteinte des objectifs ou sur la mesure de la production ;
- ✓ Elles donnent la possibilité d'observer des employés. Assurément, c'est une tâche qui peut être difficile pour le supérieur, du moment que ses responsabilités sont considérables.

I.3. Les approches axées sur la production

Portent essentiellement sur le rendement en production. On trouve ici quatre variantes de cette méthode : le management par objectif (MPO), les normes de rendement, les indices directs et les dossiers de réalisation.

I.3.1. La gestion ou la direction par objectif

Il s'agit de la méthode la plus fréquemment utilisée pour évaluer le personnel d'encadrement. Une méthode qui a été construite comme un outil de gestion participatif⁽¹⁾, un outil de pilotage organisationnel. Elle se fait en quatre étapes⁽¹⁾ à savoir :

⁽¹⁾ S. L. Dolan et al, Op Cit. p 281.

⁽²⁾ J.L. Bergeron, Op Cit. p 397.

Le patron et les employés se rencontrent pour préciser le contenu de la tâche de l'employé et ses responsabilités ;

- 1- Les deux parties s'entendent sur les objectifs précis et mesurables que l'employé doit atteindre dans les mois qui viennent et sur l'aide dont il a besoin pour y arriver.
- 2- Après une certaine période de temps, les deux parties se rencontrent de nouveau et parviennent à une entente sur le rendement de l'employé par rapport à ses objectifs et sur les causes d'échec, s'il y a lieu.
- 3- Le processus recommence pour une autre période

La (DPO) assure une grande cohérence entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels, elle n'est pas utilisée seulement comme un outil d'évaluation mais également comme un outil de motivation des collaborateurs, du fait que, ces derniers participent à la définition des objectifs.

La (DPO) est un outil de contrôler un collaborateur, on permettant d'avoir un tableau de bord pour suivre ses engagements, le résultat traduit ses compétences et la manière d'atteindre les objectifs.

I.3.2. Les normes de rendement

Il s'agit d'une méthode qu'on peut assimiler à la précédente. Cependant, elle se singularise par le critère retenu dans l'évaluation et par le fait qu'elle est destinée aux employés non cadres. Le caractère spécifique du critère, dont on parle, se décline ici sous forme de normes de rendement au lieu (comme cela est le cas de la DPO) d'objectifs de rendement ; ces normes doivent être alignées avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Par rapport aux objectifs, les normes sont plus détaillées et plus nombreuses. Chaque norme est évaluée à part, ensuite un facteur de pondération est attribué pour chaque résultat selon son importance. Cette méthode procure l'information claire et précise en ce qui concerne les résultats souhaités. Notamment, c'est une méthode qui a pour effet de motiver les employés moyens de même que les employés qui fournissent une performance appréciable. En revanche, les normes de rendement comme méthode est coûteuse ; elle nécessite du temps autant que la coopération au sein de l'organisation. A l'instar de la DPO, les normes de rendement ne prennent pas en considération le poste. Dès lors, la démarche

d'évaluation peut négliger certains comportements vitaux. Cette méthode peut également donner lieu à un esprit de compétition de manière à se rapprocher des normes imposées.

I.3.3.Indices directs

La méthode d'indices directs évalue la performance des collaborateurs en utilisant des critères objectifs, ces critères peuvent être quantitatifs ou qualitatifs tels que la productivité, l'absentéisme, le taux de roulement. Quant aux postes n'impliquant aucune fonction de direction, la productivité est retenue comme le critère le plus convenable.

I.3.4.Les dossiers de réalisation

Une méthode nouvelle à été ébauchée¹ pour des situations de travail où il est difficile d'établir des normes de rendement écrites, étant donné que leurs tâches varient continuellement. Le dossier de réalisation permet aux professionnels de décrire leurs concrétisations selon des dimensions appropriées à leur poste de travail. Par la suite vient le rôle du supérieur pour vérifier l'exactitude du contenu du dossier. Une équipe venant de l'extérieur est chargée d'évaluer le contenu en termes de performance. Quoique cette méthode est couteuse en temps et en argent.

I.4.Autres méthodes

Il existe d'autres méthodes⁽²⁾ qu'on doit assimiler à des techniques d'évaluation, telles que le feedback à 180° et/ou 360° ainsi que l'assessment center ou le centre d'évaluation.

I.4.1.le feedback à 180° et 360°

Ces méthodes sont d'origines anglo-saxonnes et basées sur l'idée que pour évaluer de façon correcte les compétences et qualités d'un collaborateur, il faut prendre en compte les points de vue de sa hiérarchie mais aussi les avis de ses subordonnés et interlocuteurs habituels.

La rétroaction 360° est un outil destiné à améliorer la performance des salariés à tous les niveaux. Du reste, il représente un excellent moyen pour favoriser les valeurs spécifiques de l'organisation chez le salarié. Il est principalement désigné pour évaluer les cadres moyens et supérieurs, entre autre pour évaluer leur qualité de leadership. C'est une méthode pratique, si elle est appliquée auprès des organisations où les valeurs sont clairement

¹ S. L.Dolan et al, Op. Cite.p 283.

² J-M. Peretti collectif: « Gestion des Ressources Humaines », 2^{ème} édition, édition De Boeck, Ahuntsic, Montréal, Paris, pp 321-324.

identifiées. Son originalité réside dans la multiplicité des évaluateurs. Le principe, en effet repose sur :

- a. Une autoévaluation,
- b. Une évaluation par ses supérieurs hiérarchique
- c. Une évaluation par certains de ses subordonnés
- d. Une évaluation par certains de ses collègues
- e. Une évaluation par certains de ses clients

Chaque évaluateur est appelé à remplir anonymement un questionnaire qui reflète les valeurs de l'organisation sur l'évalué. Les résultats de l'évaluation sont confiés à l'évalué accompagnés par un plan d'action pour améliorer ses capacités managériales. Pour qu'elle soit efficace, l'évaluation à 360° doit être révisée périodiquement.

I.4.2. Assessment center ou le centre d'évaluation

L'assessment center est une technique surtout utilisée pour l'évaluation des cadres ; elles sont un outil de développement, de promotion et de gestion des carrières, et visent à évaluer les réactions comportementales (gestion du stress, stabilité émotionnelle, capacités d'adaptation...) lors de mises en situation réelles ou fictives. Elle est reliée surtout à l'évaluation du potentiel.

Cette méthode, qui concerne essentiellement les cadres, est pratiquée par des experts (psychologues, éducateurs, cadre supérieurs). Le salarié est confronté à une situation professionnelle simulée, afin de mesurer ses capacités face aux exigences du poste qu'il serait amené à occuper. Les critères utilisés sont définis au préalable puis l'application de certaines techniques ⁽¹⁾ :

- le tri de courriers et de dossiers (« basket test ») : le salarié doit trier et analyser un certain nombre de documents, puis faire une synthèse auprès d'un consultant qui évalue les décisions prises et leur justification. Cette technique permet de mesurer les qualités de synthèse et d'organisation, le sens des priorités et la résistance au stress ;
- le jeu de rôle : le salarié est mis en situation pour évaluer ses qualités relationnelles et sa capacité de négociation, par exemple en remotivant un membre de son équipe;
- la simulation d'une discussion de groupe : le salarié est alors évalué sur son sens de l'argumentation et son pouvoir de conviction.

¹ M. Ashworth et al, Op Cit. p 24.

Le principal atout des assessment center est d'utiliser des techniques d'évaluation multiples, de recourir à plusieurs experts (généralement de un à trois) et d'avoir une approche contextualisée, proche de la réalité professionnelle. L'évaluation par un regard externe est par ailleurs un gage de fiabilité de la méthode. Cette méthode est en revanche coûteuse. Cependant, cette multitude et cette diversité de méthodes sur le plan théorique ne s'accompagnent pas d'une diversité de pratiques en matière d'évaluation du personnel au sein des organisations puisque ces dernières n'utilisent qu'un nombre restreint de ces instruments. Une synthèse de six enquêtes⁽¹⁾ révèle que les instruments les plus utilisés sont d'abord, ceux qui font appel à des résultats. On trouve principalement la MPO, suivie de ceux qui font appel aux caractéristiques personnelles et enfin, les instruments qui font appel à des comportements.

Après avoir présenté les méthodes dans le détail, on passera à identifier les erreurs d'évaluation qui sont le plus souvent liées aux méthodes d'évaluation.

II. Les erreurs d'évaluation

Les erreurs d'évaluation peuvent se définir comme des fautes de jugement qui se produisent lorsqu'un individu évalue un autre ; elles altèrent l'évaluation qui ne sera plus conforme à la réalité. Les raisons qui expliquent cela sont nombreuses ; les spécialistes ont identifié une première raison qui est relative à la définition des critères de l'évaluation ; on peut aussi lier cela à l'absence de préparation à la bonne conduite de l'évaluation. Nous présenterons dans cet axe les erreurs le plus souvent commises et cités par les spécialistes.⁽¹⁾

I.1. Effet de contraste

Il consiste à évaluer un individu par rapport à ceux qui l'entourent (exemple : membre du groupe dont il fait partie), plutôt que par rapport aux exigences de son poste ainsi que son rendement, on peut citer, exemple lorsqu'un employé moyen est comparé à des employés exceptionnels, il pourra sembler faible. L'établissement des critères de rendement spécifiques avant d'accéder à l'évaluation permet de minimiser ce type d'erreur.

I.2. La première impression

Ce phénomène est bien connu dans le domaine de perception ; dans la plupart des temps, cette erreur est commise par les évaluateurs envers les nouveaux employés ou ceux qui arrivent dans un nouveau service ; dans ce cas l'évaluateur fixe sa première impression et

¹ J.L. bergeron, Op Cit. pp 398-400.

refuse ainsi de la changer par la suite, malgré le fait que l'employé fait preuve d'amélioration de son rendement. Ce défaut de perception se manifeste chez l'évaluateur d'une façon continue et sélective, ce qui veut dire que l'évaluateur lorsqu'il porte son jugement initiale sur l'employé en considérant qu'il est excellent (par exemple), ce premier jugement se prolongera en dépit des modifications aussi bien des comportements et des résultats de l'évalué.

I.3.Effet de halo ⁽¹⁾

Une erreur attribuable à l'effet de halo se produit si, la tendance à étendre à tous les aspects du rendement une impression favorable ou défavorable née de l'observation d'un seul aspect du rendement (ou de seulement de quelques aspects). Ainsi, prenons l'exemple d'une secrétaire qui est ponctuelle et rapide au traitement de texte, on sera porté à l'évaluer favorablement sur les autres aspects de son activité, comme la réception des clients, classement des données, etc.

I.4.L'erreur centrale

Dans ce type d'erreur, l'évaluateur a tendance à éviter le risque d'adopter une position claire, parce qu'ils sont tenus de se justifier par la suite. Il situe le résultat de l'évaluation dans la « moyenne » alors que le niveau du rendement de l'employé varie. Cette erreur se produit lorsque les évaluateurs sont inexpérimentés ; cela pourrai aussi découler d'un problème psychologique lié à une faible estime de soi, ou bien tout simplement l'évaluateur ne connaît pas suffisamment l'évalué.

I.5.L'erreur des extrêmes

Cette erreur est un peu le contraire de l'erreur centrale, elle consiste à ce que l'évaluateur exagère en donnant une appréciation des individus située à l'une des extrêmes de l'échelle (excellent ou médiocre) alors qu'il ne l'est pas en réalité, car certains évaluateurs sont trop exigeants en considérant que tous les employés sont médiocre (ou excellents) alors que ce n'est pas le cas.

I.6.La ressemblance avec l'évaluateur

Certains évaluateurs ont tendances à surestimer le rendement des individus ayant les mêmes affinités, les mêmes opinions ou qu'il provient d'une même société, etc. Ces

¹ J.L. Bergeron, Op Cit. p 399.

évaluateurs considèrent ces employés comme des modèles en leur attribuant une appréciation plus favorable à leurs rendements.

I.7. Les remèdes

Les erreurs citées ci-dessous ont fait l'objet de plusieurs recherches, nous allons citer quelques remèdes proposés pour bien mener l'évaluation ainsi pour réduire ces erreurs ; ces remèdes sont classés en trois catégories. Dans la première on s'intéresse aux formulaires et le processus d'évaluation (il permet de réduire l'effet de halo en évaluant tous les employés par un seul et même critère avant de passer à un autre) ; la deuxième concerne les corrections statistiques après l'évaluation (il permet de corriger l'erreur centrale et celle des extrêmes) et le dernier remède consiste à former les évaluateurs de façon à éviter les erreurs qui se produisent lors de l'évaluation.

En guise de conclusion, nous retiendrons qu'il n'existe pas de méthodes meilleures que d'autres, toutes les méthodes se valent, certains managers trouvent la facilité d'utiliser certaines méthodes que d'autres et elles dépendent des critères retenus dans l'évaluation ainsi que les résultats attendus. Quelque soient les précautions prises, l'évaluation reste une opération délicate. Il n'en demeure pas moins que le manager peut limiter les risques d'erreurs et d'incompréhension en prenant au sérieux cette pratique (bonne préparation, temps consacré à la conduite et à la rédaction du dossier d'évaluation, etc.

On retient de ce premier chapitre que, l'évaluation consiste à mesurer la performance du salarié, cela en analysant les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus ; c'est une thématique qui n'est pas nouvelle, elle a connu une évolution et s'est enrichie, dans la forme et dans le contenu ; elle représente un enjeu d'intérêt constant pour les services ressources humaines, souvent principaux moteurs de la pratique d'évaluation dans les organisations. Elle est devenue une pratique autonome et incontournable pour la GRH et un levier de pilotage organisationnel. La pratique d'évaluation poursuit de multiples objectifs qui sont le plus souvent combinés entre eux et relatifs à chaque acteur.

Chapitre II:

Mise en pratique de l'évaluation

Chapitre 2 : mise en pratique de l'évaluation

Pour éviter les erreurs d'évaluation (déjà exposés) l'objet d'évaluation, ou ce que les spécialistes appellent les critères d'évaluation, doit être défini d'une manière claire et précise. Ces critères doivent être cohérents avec les caractéristiques et les objectifs de l'organisation ; par ailleurs, l'organisation doit choisir une procédure qui permet de donner corps ou de concrétiser à l'acte d'évaluation. Pour assurer la continuité de la démarche d'évaluation, certaines conditions doivent être réunies et prises en considération au préalable. Nous aborderons les trois thèmes que nous venons d'évoquer dans les deux sections constitutive de ce chapitre.

Section 1 : pratique d'évaluation : objet et réalisation

Dans cette section, il s'agira de présenter le contenu de l'évaluation, en mettant l'accent sur les différents critères qui font l'objet de l'évaluation, puis nous allons évoquer les conditions préalables pour la réussite de cette démarche, ensuite nous allons aborder les étapes de mise en œuvre de la démarche et en dernier lieu nous allons mentionner quelques difficultés rencontrées ainsi que les voix d'amélioration.

I.L'objet de l'évaluation

Il existe de multiples critères d'évaluation, le support n'a pas une forme unique ni un contenu fixe ⁽¹⁾. Certains concernent le travail effectué et les moyens mis en œuvre, d'autres sont davantage axés sur les résultats obtenus ou le comportement.

La définition des critères d'évaluation dépend du type de management pratiqué dans l'organisation ainsi que les objectifs visés par cette dernière ⁽²⁾.

Pour notre part, nous allons proposer quelques critères utilisés d'une manière fréquente dans les organisations tels que la performance, la compétence, l'activité, le comportement, le potentiel.

I.1.Evaluer le résultat ou la Performance

Apprécier un collaborateur sur ses résultats suppose que des objectifs aient été fixés ⁽³⁾ au préalable, le nombre ainsi que le type d'objectifs doivent être choisis avec justesse. Cela suppose également que les buts communs aient été identifiés et les domaines de

¹ A. Cohen, Op. Cit. p 206.

² Ibid. p206.

³ Ibid. p 207.

responsabilité et les résultats attendus aient été définis ainsi que les critères selon lesquels les résultats seront évalués⁽¹⁾.

A l'évidence, les objectifs quantitatifs se prêtent relativement plus facilement à l'appréciation objective² à l'inverse des objectifs qualitatifs ou de comportement qui posent de réels problèmes de mesure étant donné que les indicateurs d'atteinte sont plus difficiles à cerner.

I.2.Évaluer l'activité

L'évaluation de l'activité de l'employé se base essentiellement sur la description de poste⁽³⁾ qui constitue le point de référence de l'évaluateur et de l'évalué. Car elle décrit d'une manière précise les missions du poste, les activités y afférentes, les relations hiérarchiques et fonctionnelles, les exigences du poste en termes de qualifications et expérience, les moyens mis à sa disposition et les résultats attendus. Détecter l'écart entre les missions attendues et les actions engagées par le salarié, cet écart permettra de définir les modifications à apporter au poste ainsi qu'aux critères d'évaluation⁽⁴⁾.

I.3.Évaluer les comportements

Apprécier les résultats n'est pas toujours suffisant pour évaluer correctement la performance d'une personne. Encore faut-il associer un autre aspect aussi important ayant trait au comportement⁽⁵⁾. Autrement dit les manières d'être et d'agir dans leurs relations avec les missions et tâches dont elle a la charge. L'évaluation du comportement se base sur l'observation permanente du salarié par l'évaluateur⁽⁶⁾.

I.4.Évaluer les compétences

Le comportement n'est qu'un aspect de la compétence d'un salarié. En effet, apprécier les compétences revient à apprécier le savoir, le savoir-faire et le savoir être du collaborateur. Celles-ci renvoient essentiellement aux situations professionnelles et visent notamment à identifier quelles sont les compétences du collaborateur qu'il convient d'adapter, d'améliorer ou éventuellement d'acquérir⁽⁷⁾ (notamment par la formation, par des itinéraires professionnels, etc.). On peut évaluer les performances individuellement comme on peut les

¹ Eric Campoy et al, Op. Cit. p97.

² A.Cohen, Op. Cit. p207.

³ E.Campoy et al, Op. Cit. p98.

⁴ Ibid. p 98.

⁵ G. Schmidt et E. M. Mercier, « l'évaluation des compétences : un outil au service du management », édition Dareios et Pearson Education, paris, p 141.

⁶ E. Campoy et al, Op. Cit. p 98.

⁷ Ibid. p98.

évaluer collectivement d'où les compétences collectives génèrent une performance plus importante en comparaison à celles des individus ⁽¹⁾.

I.4. Evaluer le potentiel

Les compétences d'un salarié ne sont pas toutes mises en situation professionnelle ⁽²⁾, il peut détecter en soi des capacités et des aptitudes qui pourraient être utiles à l'entreprise, donc il s'agit d'évaluer le potentiel qui désigne les possibilités d'évolution, les capacités d'adaptation, l'aptitude à se former et à s'intégrer dans de nouvelles responsabilités que possède un individu. Ils sont donc plutôt représentatifs de performances à venir ⁽³⁾.

Après avoir expliqué les critères d'évaluation et leurs qualités, on passera à la mise en œuvre de la démarche d'évaluation.

II. L'entretien d'évaluation

Précédemment nous avons abordé les différentes méthodes et outils de l'évaluation des salariés ; nous avons noté le caractère évolutif des ces méthodes et outils. Dans le but de concrétiser de la pratique d'évaluation, la plupart des entreprises ont recours à trois techniques ou procédures d'évaluation : à savoir les tests, souvent utilisés dans le cadre de recrutement, ou bien par le biais de l'assessment center, essentiellement destiné à l'évaluation des cadres. Cette dernière procédure est coûteuse et nécessite du temps. Enfin, troisième procédure est représentée par l'entretien d'évaluation. Ce dernier peut être défini comme étant une rencontre d'échange entre un responsable hiérarchique et le collaborateur. Plusieurs spécialistes déclarent que la majorité des entreprises, quelles soit Algérienne ou bien étrangères, que l'entretien d'évaluation est l'outil le plus favorisé pour évaluer les performances et les compétences de leurs salariés. C'est la raison pour laquelle l'entretien d'évaluation a fait l'objet de plusieurs recherches et conférence par des spécialistes, par exemple l'école de management à Lyon en collaboration avec ANACT* ont organisé des congrès, en réunissant plusieurs spécialistes et praticiens, pour traiter cette technique appelée l'entretien annuel d'évaluation.

¹ A. Cohen, Op. Cit. p211.

² E. Campoy et al, Op. Cit. p 98.

³ A. Cohen, Op.Cite. p197.

*L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) est un établissement public français à caractère administratif créé en 1973. L'A NACT a pour vocation d'améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises. Elle aide notamment les entreprises à développer des projets innovants touchant au travail.

On va présenter cet outil qui est un concept fondamentale l'entretien annuel d'évaluation (EAE), à titre d'exemple, en France, l'entreprise RATP a négociée et formalisée l'entretien annuel d'évaluation dans le cadre de la convention collective ; de ce fait nous avons consacré toute un axe pour le présenté aux lecteurs.

L'entretien d'évaluation est conçu comme un outil de communication ⁽¹⁾ favorisant le dialogue dont l'objectif est d'améliorer les relations entre le collaborateur et son supérieur, il est devenu une pratique incontournable ⁽²⁾.

II.1.Définition et importance de l'entretien d'évaluation

Intéressons nous d'abord à cerner le contenu de la notion d'entretien d'évaluation. Certains auteurs considèrent que « Comme pour tout entretien, il est une forme de communication verbale et gestuelle dont le but est l'évaluation. L'entretien annuel d'évaluation se veut un moment de dialogue, un acte de management et un outil de gestion des ressources humaines. Il constitue l'occasion, pour l'évaluateur et l'évalué, d'établir le bilan de la période de référence en termes d'activités, de performances et de compétences et de construire les objectifs pour la période suivante avec les moyens associés ». ⁽³⁾

Dans cette définition on retient quatre points essentiels de l'entretien d'évaluation, l'entretien permet le dialogue, un moment d'échange, une communication active, l'entretien est a caractère verbal et comportemental.

En plus de ces éléments retenant que l'entretien d'évaluation est instauré par la DG, relayé par la DRH et mis en œuvre par le manager et ses collaborateurs ⁽⁴⁾. Nous devons aussi noter que quelque soit la taille de l'entreprise et son secteur d'activité, l'entretien est une rencontre organisée au moins une fois par an et qu'il s'agit d'un moment privilégié qui revêt deux dimensions ⁽⁵⁾ : La première a caractère est rétrospectif, où le manager et son collaborateur établissent le bilan de l'année achevée et en mettant l'accent sur la mesure de l'écart entre objectifs fixés et objectifs atteints. La deuxième dimension est à caractère prospectif, où il s'agit de définir les objectifs pour l'année à venir et les moyens requis pour leur réalisation.

¹ Claude Billet : « guide de développement personnel et professionnel pour managers et cadres », édition Maxima, paris, 2006, p 105.

² Ibid. p 105.

³ Pierre CASPAR, Jean-Guy MILLET, Claude NORMAND « Evaluation, trappe ou tremplin ? », Editions d'Organisation : Groupe EYROLLES, 2010, p 203.

⁴F. Autier, Conférence ANACT - EM LYON, Op. Cit. p 7.

⁵ Ibid. p 7

Dans la majorité des cas, on s'intéresse aux salariés, en accordant l'importance à leurs besoins exprimés en matière d'évolution de carrière et de développement professionnel, la rémunération est abordée lorsqu'elle est liée à l'atteinte des objectifs.

C'est à la hiérarchie de mener l'entretien et d'en faire un levier de motivation et de développement personnel, c'est un espace de liberté qui permet de s'exprimer et prévoir son propre avenir, l'objectif est d'optimiser le temps accordé pour le collaborateur et favoriser le dialogue.

Nous venons de fixer le contenu de l'entretien d'évaluation, nous présenterons dans ce qui suit une brève rétrospective relatant l'évolution de cet outil au sein des entreprises.

II.2. Bref historique de l'entretien d'évaluation

Selon J. Lemonnier,⁽¹⁾ on peut remonter aux expériences d'Elton Mayo que, à travers ces expériences, l'entretien d'évaluation date de cette époque. Il est mis en place par Elton MAYO. Cet auteur, qui a dirigé l'expérience connue sous le nom de la « Hawthorne » à la Western Electric, est à l'origine de l'Ecole des Relations Humaines*. D'après lui, c'est l'outil fondamental de management qui permet un échange individuel. Néanmoins, il précise qu'il existe des échanges collectifs, ces deux types d'échange sont indispensables. Ainsi, il ne s'agit pas de remplacer l'échange collectif par l'entretien individuel.

Selon cet auteur, « Depuis les années 1970, l'entretien annuel comporte une part d'évaluation des performances. Depuis une décennie, l'entretien annuel est dit « d'évaluation » après avoir été « d'appréciation », « de carrière », « de progrès », « d'évolution » ». En effet, il s'est développé dans les entreprises françaises du secteur privé dans un contexte économique de concurrence accrue et de recherche de la performance. De plus, il est issu du management par les objectifs, développé par les auteurs américains.

Peter DRUCKER⁽²⁾, théoricien américain de management, a observé les pratiques de grandes firmes américaines comme IBM ou GENERAL MOTORS. Ce type de management s'est développé en France dans les années 1960. Il consiste à fixer des objectifs, suivre la réalisation des objectifs et mesurer les résultats obtenus. Tous les membres de l'organisation doivent avoir des objectifs et sont tenus pour responsables s'ils ne les atteignent pas.

¹ Jacques Lemonnier, « Les objectifs individuels de performances », Edition Vuibert, 2010, pp 88-89.

*déjà évoqué dans l'exposé de fondement théorique, p 9

² P. Drucker, « Devenez manager », Edition PARIS : Village Mondial, 2006, p 85.

Un autre courant qui a influencé l'entretien individuel est l'école de PALO ALTO ⁽¹⁾ qui est le nom d'une petite ville située en banlieue sud de San Francisco. Ce courant s'est développé dans les années 1950 et 1960 et introduit une nouvelle approche des relations humaines. Les auteurs de ce courant élaborent une nouvelle conception de la communication. Ils (ces auteurs) considèrent que tout comportement peut être assimilé à un acte de communication. On retient donc que pendant l'entretien d'évaluation et dans le but de bien réussir cet acte, l'écoute active doit être pratiquée. Elle renvoie à une attitude bienveillante, non directive et très concentrée sur la personne.

On peut considérer qu'aujourd'hui la plupart des entreprises se sont dotées des outils d'évaluation et que celles-ci ont introduit l'entretien d'évaluation comme technique et pratique d'évaluation des salariés. Nous aborderons dans ce qui suit l'aspect relatif au contexte managérial dans lequel se déroule l'entretien d'évaluation.

II.3. Le contexte managérial de l'entretien d'évaluation

Nous voulons insister ici sur le lien intime entre l'entretien d'évaluation en tant que pratique mobilisant les hommes et le contexte managérial qui traduit les caractéristiques propres à chaque organisation. Les spécialistes ont insisté sur la nécessité de réunir des conditions favorables au déroulement de l'évaluation ou de l'entretien d'évaluation cet aspect a connu une évolution notable au sein des organisations, particulièrement à la faveur de l'influence exercée par le courant des relations humaines. D'après L. CADIN, F. GUERIN et F. PIGEYRE, il est issu des théories de la motivation qui « insistent sur l'attente de retour, les besoins de reconnaissance, les besoins de réalisation de soi et de dépassement » ⁽²⁾.

Ainsi, l'entretien d'évaluation répond à ces besoins par le biais d'un véritable moment d'échange et de communication entre le supérieur et le collaborateur. En effet, d'après ces auteurs « La qualité de ce moment est susceptible de régénérer la confiance, la motivation, et de fonder un contrat mutuel ». Le courant des relations humaines est très centré sur le bien-être des collaborateurs.

Nous venons de voir le contexte managérial de l'entretien d'évaluation, dans ce qui suit nous intéresserons à ses caractéristiques.

II.4. Caractéristiques de l'entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation peut être considéré comme un acte de managérial à part entière ; il est le plus souvent structuré par des principes et des critères qui donnent son

¹ Cours de Management des individus, Madame Monique Combes, 2010 / 2011.

² L. Cadin et al., gestion des ressources humaines, 3^{ème} DUNOD, paris, 2007, p 372

contenu et sa forme au dit entretien. C'est la raison pour laquelle les spécialistes parlent des caractéristiques propres de l'entretien d'évaluation, ⁽¹⁾ parmi les principales nous dirons de l'entretien d'évaluation qu'il est :

1. Une rencontre entre manager et collaborateur : cette rencontre est considérée comme étant une marque de reconnaissance de l'individu en tant que tel puisque ce dernier a besoin de se sentir utile pour qu'il assure ses responsabilités ;
2. Un dialogue formalisé : c'est-à-dire formulé sur un document pour que le collaborateur puisse signaler son accord ou son refus. La formulation revêt donc un aspect de démocratisation ;
3. Une analyse des faits : à ce propos, l'entretien d'appréciation devient un temps constructif dans la mesure où l'appréciation est fondée sur seulement les faits observables et constatables par le collaborateur assurant l'objectivité et la transparence par des réalités concrètes ;
4. Une recherche commune de solutions : c'est-à-dire que l'entretien devient un moment pendant lequel le manager et son collaborateur travaillent ensemble à une cause ;
5. Un moment de négociation : l'entretien devient un espace de négociation que tout manager se doit de gérer. A ce niveau, s'il n'y a pas d'intérêts communs, l'entretien d'appréciation est réduit à une simple procédure et perd en effet son utilité ;
6. Un engagement par objectifs : l'entretien permet au manager de créer et renforcer sa crédibilité et son rôle ;
7. Une occasion de mettre en place un suivi : il s'agit de planifier les prochaines rencontres de mise au point. Ce qui permet au collaborateur d'évoquer les difficultés rencontrées pour atteindre ses objectifs.

Ainsi, l'entretien d'évaluation met en évidence les facteurs de communication et de motivation. En effet, l'entretien est non seulement un canal de communication et d'informations qui circulent du manager vers le collaborateur et inversement, mais également un moyen qui permet de parvenir à la motivation lorsque le manager reconnaît l'effort fourni et le travail bien fait de son collaborateur.

Préalablement à l'entretien d'évaluation, le manager recherche quels sont les écarts entre les objectifs fixés et les résultats effectivement réalisés. L'analyse des écarts constatés lui permet de définir un axe de progrès pour le futur.

⁽¹⁾ P. Malassigne : « conduire avec succès un entretien d'évaluation », édition d'organisation, paris, 2004, pp3-5.

On résumé, on peut retenir que l'entretien d'évaluation est une rencontre qui favorise la communication et le dialogue ; permet d'analyser les écarts entre les objectifs établis et les objectifs souhaités, permet également de négocier les objectifs avenir et une occasion pour le salarié d'exprimer ses attentes et ses aspirations. L'entretien d'évaluation un outil de motivation des salariés lorsque leurs attentes sont prises en considération.

Nous venons de voir les caractéristiques de l'entretien d'évaluation, dans ce qui suit, nous allons aborder le déroulement de l'entretien d'évaluation.

II.5. Les principales phases de l'entretien d'évaluation

Il n'est pas facile de conduire un entretien d'évaluation ; pour les managers, il n'est pas aisé de maîtriser la relation face à face. Le collaborateur, de son côté, peut craindre les jugements subjectifs portés par son supérieur. Pour cela les managers doivent être formés à la conduite de l'entretien d'évaluation ; l'entretien doit être préparé par l'évaluateur et l'évalué.

Pour conduire un entretien d'évaluation et le réussir, il faut suivre des étapes⁽¹⁾.

II.5.1. Le manager accueille le salarié

C'est la phase la plus courte de l'entretien, d'une grande évidence, l'accueil est le moyen de passer du temps de l'opérationnalité à celui de l'évaluation.

Une fois le collaborateur accueilli, on doit lui créer un bon climat pour qu'on puisse se sentir en sécurité, d'où ce dernier permettra d'avancer vu qu'une relation de confiance a déjà été établie.

II.5.2. le salarié fait lui-même son bilan

Durant cette phase le manager cède la parole à son collaborateur en lui demandant d'expliquer la cause de problème ou les raisons de ses réussites.

Au demeurant, le manager utilisera les explications de son collaborateur comme un moyen d'évaluation. Pendant cette phase le collaborateur parle aussi des problèmes croisés au quotidien.

Le manager doit favoriser son écoute pour que le collaborateur se sente accepté et ses explications sont utiles ensuite reformuler les dires du collaborateur pour faire preuve de compréhension et d'assurer de bonnes bases à la communication. Aussi c'est un moyen d'encourager le collaborateur.

⁽¹⁾P. Malassigne, Op.Cit, p 53.

Cette phase de l'entretien est un moment privilégiée, l'écoute active du manager est essentielle.

II.5.3. Le manager ou le DRH évalue les résultats du salarié

A la fin de la phase 2, le manager récapitule tout ce qui avait été dit par le collaborateur et s'assure de la bonne compréhension des informations reçues. Les explications et les précisions du collaborateur peuvent modifier certaines décisions à son égard.

L'analyse est complète, le manager peut bâtir son évaluation et la communiquer au collaborateur. L'évaluation doit être exacte, objective pour encourager le salarié à collaborer à cet entretien.

Le manager exposera au collaborateur les différents aspects de son évaluation en faisant ressortir les points forts et les points faibles à améliorer. Le manager ne doit pas éviter de porter un jugement même s'il est négatif, autrement dit le manager doit dire les choses telles qu'il les perçoit même s'il y a risque de perdre l'estime de son collaborateur et le juger incapable à évaluer, injuste, etc.

Le manager et son collaborateur recherchent ensemble les moyens et les solutions à mettre en œuvre pour améliorer les points faibles, le manager est le garant du bon déroulement de l'entretien et c'est à lui de faire le bilan, mais pour remédier aux insuffisances, le manager doit s'assurer de l'adhésion du collaborateur à ses propres vues sur les l'appréciation dudit collaborateur.

II.5.4. Le salarié exprime ses besoins professionnels

La formulation des souhaits du collaborateur est aussi un moment fondamental de l'entretien donc le but de cette phase est de détecter les aspirations et les attentes du collaborateur pour leur développement personnel et professionnel et qui contribueront à la réalisation des performances de l'entreprise.

On pose toujours la question sur la manière de rendre les collaborateurs acteurs de leurs développement, moteur de leurs carrière, donc c'est le moment de leurs donner la possibilité d'exprimer leurs souhaits et leurs besoins.

Les souhaits du collaborateur sont des leviers de motivation s'ils sont bien définis et s'ils sont compatibles avec la politique de l'entreprise, dans le cas contraire le manager doit

éliminer les demandes du collaborateur tout en justifiant en quoi sa proposition est déraisonnable.

II.5.5. la négociation des nouveaux objectifs

Cette phase repose sur les nouvelles priorités de l'entreprise et sur les enjeux communs aux collaborateurs et à l'entreprise. La fixation de nouveaux objectifs tient compte de trois variables, les ambitions de l'entreprise, les résultats obtenus et la maîtrise réelle des compétences nécessaires⁽¹⁾ c'est-à-dire les objectifs doivent être adaptés aux collaborateurs.

D'après Annick Cohen⁽²⁾, en tout état de cause, les objectifs doivent être SMART c'est-à-dire : significatifs, mesurables, ambition, réaliste, dans le temps.

Des objectifs clairement définis sont facteur de motivation.

II.5.6. Conclusion de l'entretien

La conclusion clôture l'entretien, à ce titre elle doit être brève, encourageante et synthétique.

A la fin d'un entretien d'évaluation, il est important de remercier le collaborateur sur le travail accompli et de sa présence à cet entretien.

Pour garantir la réussite d'un entretien, il faut tenir compte de la reconnaissance, absence de jugement de valeur et la considération de la personne⁽¹⁾.

La fiche d'évaluation originale reste au niveau du manager, faire une copie pour le collaborateur, une copie signée pour le N+2 et à la DRH pour pouvoir faire un traitement optimal des RH, cela sera utile pour le plan de formation et le plan de recrutement⁽²⁾.

En guise de conclusion, on retient que l'entretien d'évaluation contient quatre grands moments :

Le premier consiste à faire le bilan de l'activité sur la période écoulée. Il s'agit de faire le point sur la tenue de l'emploi, notamment à travers ses principales missions. Nous abordons aussi la dimension de la performance par rapport aux objectifs fixés l'année précédente. Enfin, nous évoquons ce qui a été source de satisfactions et source de difficultés pour le collaborateur ; Le deuxième temps d'échange porte sur l'analyse des contributions de l'année

¹ M.Tresanini : « évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière », édition management et société, pari, 2004, p 196.

² Ibid. p 196.

écoulée ; Le troisième temps important est celui de l'identification d'objectifs ; Le quatrième moment concerne le levier de développement professionnel. D'une part, nous échangeons sur les actions envisagées pour atteindre les objectifs et développer des compétences. D'autre part, cette partie permet d'évoquer l'évolution professionnelle. Il s'agit d'instaurer un échange permettant au collaborateur de se projeter dans l'avenir. C'est un moment propice pour partager sur les facteurs d'évolution.

II.6. Attitude du manager lors de l'évaluation

La réussite de l'entretien d'évaluation dépend des relations existantes entre le supérieur et son collaborateur, qui doivent être basées sur la confiance ainsi que la communication quelle soit verbale ou gestuelle, en permettant au collaborateur de s'exprimer aisément, pour cela dans un entretien d'évaluation, le manager doit veiller ⁽¹⁾ à un échange positif avec son collaborateur.

A titre d'illustration on peut évoquer :

Gestes, ils sont significatifs, inconscients, la plus part du temps disent le contraire de ce que l'on exprime et qui engendre le manque de confiance pour le collaborateur ;

Le manager doit consacrer 30% et 40% du temps pour poser des questions et non pas pour porter des jugements. Le manager doit parler peu et accorder son écoute pour le collaborateur ;

Le rôle du manager est d'aider le collaborateur à identifier les raisons de son succès ainsi que celles de son échec et lui laisser la liberté de s'exprimer ;

Le manager anime l'entretien et doit veiller à recentrer le discours sur l'objet de la rencontre.

II.7. La nature de l'entretien d'évaluation

Les entretiens d'évaluation n'obéissent pas dans leur déroulement à une formule standard ou unique ; bien au contraire cette pratique s'est beaucoup enrichie dans les organisations au point où on peut parler de nature ou de type d'entretien d'évaluation. Selon Shimon L. Dolan ⁽²⁾ et al, on distingue quatre types d'entretiens d'évaluation :

II.7.1. Information et persuasion

Appeler également l'entretien directif, le but de ce type d'entretien est d'informer le collaborateur sur son niveau de performance et de lui définir des objectifs, en vue de les

¹ M. Tresanini, Op.Cit, pp196-197.

² S. L. Dolan et al, Op.Cit. p294.

améliorer. Cet entretien est utile pour encourager et motiver les collaborateurs à participer à l'évaluation. Les collaborateurs sont censés de convaincre leur manager en justifiant leur niveau du rendement.

II.7.2. Information et écoute

Ce genre d'entretien exige des compétences et une capacité d'écoute pour le mener. Ainsi ce type d'entretien permet aux collaborateurs de jouer un rôle actif et favoriser le dialogue avec leurs managers. Son but principal est de transmettre aux collaborateurs une appréciation de leurs forces, leurs faiblesses et de leur donner la possibilité de réagir. Dans ce genre d'entretien, les managers ne définissent pas des objectifs pour leurs collaborateurs.

II.7.3. Résolution de problèmes

Un nombre important d'évaluateurs perçoivent l'entretien comme un lieu où ils règlent, avec les collaborateurs les problèmes rencontrés. Cet entretien privilégie le dialogue actif et ouvert, impliquant, d'une part, un établissement d'un bilan de points forts et faibles ainsi que la recherche de solutions, d'autre part, le manager et le collaborateur fixent ensemble des objectifs d'amélioration du rendement. Un entretien pareil est plus complexe que d'autres et nécessite une formation en matière de résolution de problèmes.

II.7.4. Entretien mixte

Combine les spécificités de l'entretien d'information et persuasion et de l'entretien de résolution de problèmes. Il sera plus efficace lorsque les évaluateurs ont reçu une formation et possèdent des compétences requises pour répondre aux objectifs de l'entretien et pour bien le diriger, en particulier le manager doit posséder la capacité de transiter d'une dimension à l'autre. Au début de l'entretien, le manager confiera au collaborateur son niveau de performance en discutant et établiront d'un commun accord les objectifs d'amélioration de la performance.

Pour conclure, on retient que l'entretien d'évaluation est un moment privilégié; un outil de management et de GRH. Bien mené, il permet d'échanger, de motiver, d'évaluer les résultats, de fixer des objectifs et les moyens pour les atteindre. Il s'agit, pour le salarié, d'un moment de reconnaissance et de valorisation de son travail c'est-à-dire l'entretien permet de préparer l'avenir, clarifier son rôle et de s'exprimer, etc. Pour l'entreprise, il s'agit d'un outil de management car, l'entretien permet de préparer l'avenir, donner la parole au collaborateur, identifier les leviers individuel de motivation et de progression. Enfin l'entretien d'évaluation suppose être un dialogue, une rencontre formalisée, un moment de négociation et la recherche

de solutions, etc. Le manager et toute l'entreprise doivent faire preuve de maîtrise de l'art d'apprécier un collaborateur.

Section 2 : Mise en pratique de l'évaluation

L'entretien d'évaluation en tant que pratique et un « moment » de la pratique managériale privilégié ; sa concrétisation dans la vie de l'organisation s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre d'un système d'évaluation. Toute organisation, à un moment ou à un autre, met en place une démarche visant une évaluation de ses collaborateurs. La question qui se pose : ce n'est pas comment mettre en œuvre une pratique d'évaluation mais bien entendu comment maintenir cette démarche ; c'est-à-dire impliquer et susciter l'adhésion de l'ensemble des acteurs concernés par cette démarche. Pour assurer la continuité de la démarche et faire en sorte qu'au cours du temps « évolution » cette pratique s'enrichisse et se consolide.

Les spécialistes insistent sur le respect d'une démarche structurée par une succession d'étapes pour initier une démarche d'évaluation. En outre, Cette démarche requiert des conditions. Nous verrons dans ce qui suit comment l'entreprise initie une démarche d'évaluation.

I. Mettre en place la démarche d'évaluation

La démarche d'évaluation se fait en huit étapes ⁽¹⁾ qui se suivent, les acteurs de cette démarche doivent travailler en concertation et s'entendre pour agir ensemble.

I.1. Diagnostiquer votre entreprise

Dans la première étape de la démarche d'évaluation, il s'agit de faire un diagnostic de la situation et vérifier si la démarche d'évaluation répond à cinq conditions primordiales qui doivent être mises au préalable pour garantir la réussite de la démarche :

1) Une direction générale impliquée et des critères d'évaluation alignés avec la stratégie

La réussite de la démarche d'évaluation dépend de la DG ; elle doit traduire les caractéristiques organisationnelles.

2) Une méthode de management basée sur des relations de confiance

l'évaluateur doit être professionnel pour gagner la confiance de son collaborateur,

¹A. Cohen, Op. Cit. pp211-221.

c'est-à-dire que l'évaluation doit se faire sur la base du travail réalisé sans tenir compte des relations personnelles ou d'amitié et laisser de côté les jugements de valeurs.

3) Formation des managers à l'entretien annuel et professionnel

La formation des managers est une condition indispensable. La DRH doit veiller à former ses managers sur la façon de comprendre la personnalité de l'individu, comment être à l'écoute et sur les aspects psychologiques liés à l'individu. Le DRH doit les informer sur les politiques RH telles que, la formation, la rémunération, etc., et cela dans le but de mener à bien l'entretien d'évaluation et être précis dans les questions qui seront posées à l'évalué ; par conséquent, il sera susceptible de conduire l'entretien.

4) Fixer les règles du jeu

Il est indispensable que celles-ci soient clairement définies dès le début entre l'évaluateur et l'évalué, par exemple fixer les règles de transparence, toute en répondant aux différentes conditions fixées dans le contrat de travail. L'évalué doit répondre aux attentes de son manager.

5) Des liens clairs entre l'appréciation réalisée par les managers et les suites en termes de décisions de GRH

Il faut informer sur le lien qui existe entre l'évaluation et les politiques RH, c'est-à-dire l'évaluation doit être suivie. Après l'évaluation et compte tenu de ses résultats, on doit prendre des décisions en matière de RH (formation, rémunération, mobilité, etc.), dans le but de motiver et impliquer les salariés.

I.2.La DG définit les objectifs de la démarche

La DG définit les critères à retenir lors de l'évaluation ainsi que les objectifs de l'évaluation.

A ce stade, la DG fixe les grandes orientations en matière d'objectifs, de contribution et de compétences collectives.

I.3.Informer largement avant de passer à la construction

Une étape importante, la communication avant la construction vise à sensibiliser sur l'importance de la démarche et éviter les malentendus, les acteurs doivent se mettre d'accord et s'entendre en discutant à chaque étape de la démarche.

I.4.Construire le système

Il s'agit de mettre en place le système, à élaborer les procédures ainsi que les documents de support. Le résultat de ce travail est transmis à la DG pour vérification et confirmation et aux représentants du personnel pour information.

I.5.Informer et former sur les enjeux et expliquer le dispositif et l'utilisation du support

La cinquième étape de la démarche consiste à informer et former les salariés sur les outils, cette formation leur permet de mieux comprendre les enjeux, de se préparer pour l'entretien en élaborant leur bilan de l'année. En ce qui concerne les managers sont formés sur l'administration de l'entretien.

I.6.Mener une opération « test » avant de déployer le système

Il consiste à tester le système d'évaluation construit en faisant des entretiens avec les cadres, puis les salariés, cela permettra de déceler les écarts et les insuffisances dans le système pour ensuite accéder à des actions correctives et à la mise en place sur tous les salariés.

I.7.Exploiter les supports d'entretien et donner suite aux conclusions de l'entretien

C'est l'étape la plus importante dans la mise en place de l'évaluation, mais Certaines entreprises ne donnent pas de suites à cette démarche, autrement dit les résultats obtenus ne sont pas exploités, car on ne prend pas en considération les avis des collaborateurs (mobilité et formation, rémunération) ce qui peut engendrer la démotivation, frustration, etc.

L'évaluation n'est pas une fin en soi mais un outil pour améliorer la qualité de management et élaborer une meilleur gestion des ressources humaines.

Pour assurer la survie de l'évaluation, il doit y'avoir des suites des entretiens d'évaluation.

I.8.Le maintien du système en vie

L'entretien d'évaluation doit être révisé fréquemment en termes de critères en prenant en considération les changements stratégiques et organisationnels.

Pour la continuité de la démarche d'évaluation, il faut prendre en considération la tenu des entretiens, les faire correctement et les donner suite. Effectuer des réajustements si c'est nécessaire.

L'évaluation est une pratique pour améliorer la qualité de management et élaborer une meilleure gestion des ressources humaines.

En guise de conclusion, on aura à dire que malgré les multiples moyens déployés pour améliorer la démarche d'évaluation, celle-ci peut générer de nombreuses insatisfactions et de dysfonctionnements.

En effet, la formalisation de supports d'entretiens, la formation des évaluateurs et des évalués, l'élaboration de référentiels et la définition des objectifs individuels et collectifs ne suffisent pas à faire de cet outil un outil parfaitement fiable. Il reste malgré tous l'engagement des hommes et leurs capacités à faire preuve de maîtrise de l'art d'échanger avec leurs collaborateurs.

II. Les difficultés rencontrées et les voies d'amélioration

Dans cet axe, nous allons présenter en premier lieu les difficultés rencontrées dans l'évaluation, en deuxième lieu nous allons évoquer les voies d'amélioration pour remédier à ces difficultés.

II.1. Difficultés rencontrées

L'évaluation des performances et des compétences est une pratique difficile qui présente de nombreuses difficultés et engendrent donc de nombreuses insatisfactions ⁽¹⁾. Celles-ci sont autant implicites qu'explicites.

II.1.1. De difficultés explicites

Certaines sont liées à l'outil, à sa conception peu évidente. D'autres à la mise en relation entre ce que l'on veut apprécier et la façon de le faire qui est extrêmement complexe dans la mesure où la cible visée, la personne, est, elle aussi, très complexe.

II.1.1.1. Liées à la conception et à la l'outil lui-même

A ces difficultés de conception s'ajoutent celles liées à la réalisation. Il est loin d'être évident de créer un outil simple, pragmatique, qui s'adapte à la complexité de l'activité humaine. De fait, les objectifs en sont d'autant moins faciles à fixer, sachant que les descriptions valides et fiables des emplois sont extrêmement difficiles à obtenir.

¹ G.TREPO et al: « l'appréciation du personnel, mirage ou oasis? », édition d'organisation, paris, 2002, p 92. Le contenu de l'axe lié aux difficultés de l'évaluation que nous nous développons ici est emprunté à ces auteurs.

De plus, il est très difficile d'arriver à différencier le mérite de chacun étant donné que personne n'assume son poste de la même façon et que les qualités et défauts sont différents chez chaque personne, ce qui rend pénible et souvent incohérente la notation et la classification.

II.1.1.2. Liées à la relation évaluateur-évalué

Le fait que les évaluateurs aient du mal à se positionner lors des entretiens est une difficulté. Les dialogues entre les évaluateurs et les évalués ne sont pas aussi francs et honnêtes qu'ils le devraient, ce qui n'aide pas non plus les évalués à s'exprimer sincèrement.

Tout cela est dû au fait que les évaluateurs n'ont pas toujours les informations nécessaires au bon déroulement de l'entretien de la part de la direction (possibilités d'évolution, formation etc.), que les évalués ne se permettent pas toujours d'être totalement honnêtes pour des raisons multiples, peur d'être incompris, d'être « mal notés », etc. Ces multiples difficultés explicites engendrent de nombreuses difficultés implicites.

La réussite de l'évaluation dépend de la qualité des relations existantes entre l'évaluateur-évalué (respect, estime, absence de contentieux personnel, etc.).

II.1.2. Difficulté implicites

Tout d'abord, le jugement de l'évaluateur peut être altéré par trois facteurs majeurs.

- Le premier biais étant celui du *jugement*. En d'autres termes, certains évaluateurs seront plus indulgents que d'autres, consciemment ou inconsciemment, certains auront un sentiment de pitié ou encore de culpabilité face à leur apprécié.

De la même façon, certains peuvent avoir tendance à donner à tout le monde la même notation, c'est-à-dire « la moyenne » pour ne faire aucune discrimination et n'être de ce fait aucunement impliqué. Ou encore, il se peut que l'un des critères sur lequel le salarié est évalué contamine de façon positive autant que négative le reste de l'appréciation (effet de halo). Le jugement peut donc être largement altéré.

- Le biais de *l'observation* est le deuxième facteur qui peut altérer le jugement. L'évaluateur observe le futur évalué. Si tout se passe bien, alors l'observation se relâche, mais si dans le sens inverse quelque chose va mal, alors l'observation n'en est que plus intense et bien entendu, le manager a tendance à sélectionner ses informations.

- Enfin, le troisième biais est celui de la « *recherche du coupable* ». Effectivement, si les résultats ne sont pas à la hauteur, le manager a tendance à rechercher le coupable, ce qui n'est pas objectif et qui déclenche un nombre de désagréments. La personne visée, qui n'est pas forcément la bonne cible, peut s'en trouver totalement désabusé et démotivée et cela peut se ressentir sur les résultats à venir.

En outre, l'équité de l'évaluation est donc très difficile à obtenir face à des évaluateurs qui ont des compétences managériales très diverses et qui n'ont pas toujours les compétences requises pour ce genre d'exercices.

Un autre point important qui participe aux difficultés de l'appréciation du personnel est le rapport « Coût / Bénéfice », difficile à évaluer, et ce, pour de nombreuses raisons.

Tout d'abord, faut-il évaluer les résultats ou les compétences ? Les effets sont contrastés sur les comportements au travail. D'autre part, il y a des risques de démotivation en fonction de la relation évaluateur-évalué. Les coûts et l'implication sont trop souvent disproportionnés par rapport aux gains perçus. D'autre part, il y a une difficulté importante pour l'ensemble des acteurs à gérer la remontée d'informations et d'autant plus quand elle est négative.

Les évaluateurs tentent d'adapter leurs objectifs aux moyens dont ils disposent. Malheureusement, ceux-ci ont une faible marge de manœuvre, ce qui limite les possibilités d'évolution professionnelle.

Malgré toutes ces difficultés, l'évaluation reste tout de même un outil dont les entreprises ont du mal à se passer, leur attachement y est très intense.

Autant de paradoxes et de tensions difficiles à gérer, celles-ci le sont d'autant plus que les comportements de managers varient, certains sont plus rigides que d'autres, ce qui conduit à des difficultés de choix permanentes. De fait, les managers n'ont pas les mêmes réactions et les mêmes comportements. Les réponses aux questions posées sont donc totalement aléatoires.

II.2. Les voies d'amélioration

Face à toutes ces difficultés et tous ces dysfonctionnements, il s'agit d'essayer de mettre en place des solutions et des processus visant à y remédier. Ainsi Campoy ⁽¹⁾ propose une série de solutions pour remédier à ces difficultés.

Dans un premier temps, il est indispensable d'accompagner les managers-évaluateurs dans la construction d'une vision interactive.

En second lieu, accompagner les managers dans la réduction des difficultés. Ceci en reposant les problèmes, en « négociant » les sens en créant de nouvelles valeurs et en définissant les priorités.

En troisième lieu, Il faut aussi tenir compte de l'équité de l'évaluation. Fixer d'une manière concertée, des critères transparents, objectifs et contrôlables, en clarifiant les règles du jeu qui la régissent et faire en sorte qu'elles soient respectées d'un côté comme de l'autre.

En quatrième lieu, Il y a lieu d'établir un lien étroit entre d'une part l'évaluation ainsi que ses résultats et d'autre part les politiques RH.

Par ailleurs, un des moyens d'améliorer la mise en œuvre de l'évaluation, est de former les évaluateurs à l'entretien, mais aussi de fédérer la ligne hiérarchique autour de certains principes fondamentaux : l'exemplarité, la confiance, le réalisme, la franchise et surtout le respect.

Conclusion

Nous venons de voir les différents types de difficultés de l'évaluation qui peuvent y parvenir, ainsi que les mesures qui doivent être prises en considération pour y remédier et améliorer la démarche d'évaluation.

Ce chapitre nous a permis de faire le point sur l'entretien d'évaluation, de décrypter cet outil et de voir ce que l'on peut mettre en œuvre pour avoir un outil cohérent et utile, malgré toutes les difficultés et les tensions qu'il peut présenter.

¹ E. Campoy et al, Op Cit, pp 101-102.

partie II

Introduction à la partie pratique

Après avoir donné la vision de quelques auteurs et spécialistes sur le thème de l'évaluation des performances et des compétences à travers la littérature et donc leurs conceptions et analyses dans la première partie. Il est question pour nous dans cette deuxième partie de faire part des résultats de l'investigation empirique que nous avons réalisée qui concerne la pratique d'évaluation des salariés en portant particulièrement à l'organisation et au déroulement de l'entretien d'évaluation et l'importance qu'accorde DDA à ce dernier.

A la lumière des questions qui structurent notre problématique de recherche et guidés par la grille d'analyse issue de l'exploration théorique du thème relatif à la pratique d'évaluation et plus spécifiquement l'entretien d'évaluation, nous aborderons cette deuxième partie en l'articulant autour de deux chapitres. Le premier présente le contexte de l'étude et expose la méthodologie et le déroulement de l'enquête. Le second chapitre présente les résultats de l'enquête et les interprétations que nous avons formulés.

Chapitre 3

présentation de méthodologie de recherche

Chapitre 3 : présentation de la méthodologie de recherche de DDA

Nous allons procéder dans ce chapitre à présenter au lecteur, dans la première section, la méthodologie poursuivie pour mener notre enquête en présentant l'enquête par questionnaire, l'échantillon d'étude, la conception des questionnaires ainsi que leurs contenus, dans la deuxième section nous allons présenter notre organisme d'accueil : Danone Djurdjura Algérie (DDA) ainsi que sa Gestion des Ressources Humaines.

Section 1 : Méthodologie de recherche

I. Présentation de l'enquête

L'enquête par questionnaire est une « méthode de recueil de l'information visant à poser des questions (plus ou moins nombreuses, et plus ou moins formalisées) à un certain nombre de personnes qui constitue un échantillon extrait d'une population. La réalisation d'une enquête par questionnaire s'organise sous la forme d'une séquence d'étapes qui constituent des points de passage obligatoire dans tous types de problèmes à traiter. Ainsi cette enquête comprend la sélection de l'échantillon, l'établissement du questionnaire, ainsi que l'analyse et l'administration de ce dernier.

Nous avons effectué notre enquête par questionnaire auprès du personnel de l'organisme d'accueil « Danone », accompagné d'un guide d'entretien avec l'objectif de répondre aux questions posées au départ qui sont inspirées de notre problématique de recherche. Pour cela il est important de rappeler notre problématique : Quels sont les critères de choix et de mise en œuvre de la démarche d'évaluation et quelle perception en a-t-on à son égard aussi bien de point de vue de l'évalué que de celui de l'évaluateur ? Quel impact aurait la démarche d'évaluation sur le système ressource humaine ?

Les questionnaires et l'entretien visent à vérifier l'importance accordée à la pratique d'évaluation au sein de Danone, le déroulement de l'entretien d'évaluation et le lien qui existe entre l'évaluation en tant que pratique managériale à part entière et les décisions prises dans les différents domaines de la GRH tel que la formation, la rémunération, la carrière, etc.

I.1. L'échantillon d'étude

Pour mener notre enquête il était indispensable de constituer un échantillon représentatif de l'ensemble des managers (100* managers) en s'appuyant sur une méthode probabiliste. Car,

chez Danone, l'évaluation ne concerne que l'effectif cadre (les managers), dont l'évaluation se concrétise par ce qu'on appelle chez Danone « Revue de Développement et de Performances » (RDP). Notre échantillon au début sur lequel nous travaillons est constitué de 20 managers (10 évaluateurs, 10 évalués). On a jugé que ce nombre est suffisant pour représenter toute la population de notre étude. Lors de la distribution de 20 exemplaires du questionnaire, on a pu récupérer 15 questionnaires dont deux sont non exploitables. Donc notre échantillon d'étude a été réduit à 13 managers. Parmi ces derniers sept concernent les évaluateurs et six les évalués.

Nous avons choisi de faire une enquête par questionnaire, car, il était impossible de rencontrer et entretenir les 20 managers, vu les contraintes que nous avons rencontrés pendant le déroulement de notre stage au sein de DDA. Il faut bien noter à l'attention du lecteur qu'en réalité notre stage d'un mois a été réduit à une journée par semaine, en plus du fait que les managers n'étaient pas toujours disponible y compris pendant la journée considérée.

Par ailleurs, il était possible d'entretenir avec le RRH.

Ceci dit nous jugeons que nous avons obtenu suffisamment de données pour traiter notre thématique *.

Précisons donc à la fin que nous avons élaboré et soumis deux questionnaires, dont un adressé aux managers-évaluateurs et l'autre aux évalués, et un guide d'entretien qui a servi pour organiser une discussion structurée avec le responsable des ressources humaines. Le contenu de chacun de ces trois documents peut être consulté dans les annexes respectivement (1, 2,3)

I.2. La conception du questionnaire

La rédaction d'un questionnaire débute par l'élaboration de la liste des informations à rechercher qui devient par la suite une série de questions. Cette étape préalable limite le risque d'oubli de certaines questions importantes.

La rédaction du questionnaire est basée sur le type de questions à poser.

- Questions ouvertes : les personnes interrogées répondent librement aux questions posées.

*Cependant nous devons relever que le Responsable de Danone qui nous a-t reçu a été « avare » concernant la remise de documents internes, ce qui revient à faire de la rétention de l'information à l'égard d'un chercheur.

- Questions fermées : la réponse est par oui ou non.
- Question semi-ouverte : avec des propositions.

L'enquête de terrain que nous avons menée sous forme d'un questionnaire ayant deux cibles différentes, managers-évaluateurs et managers-évalués avec une différence de certaines questions qui sont posées aux évaluateurs et pas aux évalués et vice-versa ; cela parce que certaines informations ne peuvent être recueillies qu'auprès d'une cible précise. En plus du questionnaire, nous avons mené un entretien avec le responsable ressources humaines (RRH). Nous pensons ainsi par cette démarche pouvoir alimenter notre enquête ; recueillir les points de vue des différents interlocuteurs concernant la pratique d'évaluation chez Danone et la manière dont chacun conçoit cette dernière.

I.3.Présentation du contenu des questionnaires et du guide d'entretien

I.3.1. le contenu du questionnaire destiné aux managers-évaluateurs

Le questionnaire destiné aux managers-évaluateur s'articule autour de trois rubriques ou axes conformément à la problématique de recherche ainsi que les questions qui y ont découlent.

La première rubrique concerne l'importance de l'évaluation chez Danone, elle contient trois questions, dont on aborde l'utilité de l'évaluation, les acteurs, leurs rôles et leurs enjeux ainsi que les critères retenus dans l'évaluation chez Danone. L'intérêt est de recueillir l'opinion des évaluateurs à l'égard de l'évaluation. On pourra déterminer le niveau d'acceptation de la démarche de l'évaluation ainsi que le degré de satisfaction des différents acteurs et se rendre compte si l'évaluation fait partie de leurs valeurs. Identifier l'importance de l'évaluation pour la GRH et pour le management.

La deuxième rubrique est consacrée à L'entretien d'évaluation, son déroulement, ses avantages et ses inconvénients. Les questions posées dans cet axe, sont au nombre de 13, nous servent de base pour recueillir des informations liées à l'importance accordée à l'entretien comme étant un outil d'évaluation, autrement dit, la place que Danone accorde à cet outil d'évaluation.

La troisième rubrique aborde les difficultés rencontrées lors de l'évaluation et les voies d'amélioration. Cet aspect nous permet d'identifier les éventuels obstacles relatifs au déroulement de l'entretien d'évaluation en particulier et à la pratique d'évaluation en général ; et également, les propositions des évaluateurs pour améliorer cette démarche. Cette rubrique contient deux questions.

Donc le questionnaire contient un total de 19 questions, dont la plupart sont élaborées pour recueillir des informations sur l'entretien d'évaluation qui est le noyau de notre recherche.

I.3.2.le contenu du questionnaire destiné aux managers-évalués

En ce qui concerne le questionnaire destiné aux managers-évalués, également réunit trois rubriques (sous les mêmes titres que le premier questionnaire). Ce questionnaire a un total de 18 questions.

La première rubrique comporte quatre questions, l'intérêt de cette rubrique est de recueillir l'opinion des évalués par rapport à l'évaluation en terme d'utilité et l'importance de l'évaluation chez Danone, également sur leurs responsabilités ainsi que la conception qu'ils ont des enjeux de l'évaluation.

La deuxième rubrique (13 questions) a pour objet de recueillir des informations sur l'entretien d'évaluation, son déroulement ainsi que l'importance accordée à cet outil de point de vue des évalués.

Dans la troisième rubrique, il s'agit d'identifier les difficultés de l'évaluation et les voies d'amélioration proposées par les évalués pour remédier à ces difficultés, par conséquent, pour améliorer la démarche d'évaluation chez Danone. Cette dernière rubrique comporte deux questions.

I.6.3.le contenu du guide d'entretien destiné au RRH

Le guide d'entretien contient 12 questions dont les questions 1, 2, 3, 8, 10, 11 sont les mêmes questions posées aux managers-évaluateurs et aux managers-évalués ; celles-ci nous serviront de base pour enrichir les informations collectées et non pas pour faire des comparaisons.

Les trois premières questions de guide forment la première partie de ce dernier.

La deuxième partie du guide d'entretien, avec un total de cinq questions, nous permettra de répondre sur les interrogations fondamentales de l'évaluation, par conséquent, de vérifier si les enseignements dégagés de la partie théorique sont traduits d'une manière concrète sur le terrain c'est-à-dire chez Danone.

La dernière partie nous servira à établir le lien existant entre les résultats d'évaluation et les autres pratiques GRH.

Le guide d'entretien contient 12 questions, il fallait deux rencontres d'une heure et trente pour chacune avec le RRH.

Notons que beaucoup de questions formulées sont identiques nous les retrouvons aussi bien dans les deux questionnaires que dans le guide d'entretien. Nous appréhendons donc des réponses qui seraient donc différentes d'un acteur à un autre ; ceci constituera une richesse pour l'enquête ; et ils serviront de points de repère pour notre analyse et traitement des résultats de l'enquête.

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil

I. Historique

I.1.Groupe DANONE

Les origines du groupe DANONE remontent à 1966, lorsque la fusion de deux sociétés verrières française, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Neuversel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuversel (BSN).

A partir de 1970, le groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et a successivement racheté les Brasseries Kronenbourg, la société des eaux minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la Bière, des eaux minérales et de l'alimentation infantile.

Au cours des années70-80, le groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentation en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des Brasseries en Belgique, en Espagne, et en Italie. Danone le premier producteur de yaourts aux Etats-Unis.

En 1989, le groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire européen, qui a axé sa stratégie sur le principe de la diversification ; et il est le premier en France, en Italie et en Espagne.

Au début des années 90, le groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions acquises au cours des années précédentes. Ainsi, BSN a acquis Volvic en France ceci lui a permis de renforcer sa position dans les activités d'eau en bouteille.

Pour affirmer son statut de groupe international agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décidé en 1994 de changer de « NOM » pour devenir Groupe DANONE. En 1997, le groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, boisson et biscuits, snacks céréaliers) qui représentent 77% du chiffre d'affaire du groupe.

Le groupe DANONE est le premier producteur mondial de produits laitiers frais, le second producteur mondial de Biscuits et Snacks céréalier et le premier producteur d'eau conditionnée. Voilà ce que nous pouvions dire en guise de présentation du groupe Danone, qui est faut il le rappeler ici la maison mère ou le siège d'appartenance de la filiale algérienne qui porte le nom de DDA (Danone Djurdjura Algérie).

En Algérie, donc, le groupe Danone a également conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché des produits laitiers frais(PLF) sur le marché local (Algérie) en prenant une participation de 51% dans la société Danone Djurdjura Algérie SPA (DDA).

I.2. Laiterie DJURDJURA

Au moment où la famille Batouche à créer la SARL Laiterie Djurdjura en 1984 à Ighzer Amokrane, qui se situe dans la wilaya de Béjaïa, on ne se doutait certainement pas qu'au bout d'un peu moins d'une vingtaine d'années on allait signer le premier partenariat avec le géant français des produits laitiers.

Démarrant avec une capacité de 1000 pots/heure, la laiterie Djurdjura devait avoir deux ans plus tard sa première conditionneuse thermoformeuse qui a quadruplé sa capacité de production. En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots/heure. En 1996, profitant de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le groupe Batouche inaugure sa nouvelle unité. En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu, en portions 08 et 16 portions, fromage à pâte pressée, camembert). Djurdjura a continué à évoluer dans un climat de concurrence qui devait entraîner quelques difficultés pour lesquelles de nouvelles orientations se sont imposées.

En octobre 2001, le groupe DJURDJURA signe l'accord de partenariat avec le Groupe DANONE.

I.3. Partenariat « Danone Djurdjura Algérie SPA »

En octobre 2001, une nouvelle entité est née de ce partenariat entre le groupe mondial et la Sarl locale qui a pris le nom « Danone Djurdjura ». Le Groupe Danone détenait 51% des parts de la nouvelle société. Depuis juillet 2006 « Danone Djurdjura » est devenue une SPA Danone avec 95% détenues par le groupe Danone et les 5% restantes des actions pour la famille Batouche.

Le partenariat a été concrétisé sur le terrain en août 2002, lorsque le premier pot de yaourt Danone était dans les étals.

I.4. Situation géographique

Danone Djurdjura Algérie(DDA) est implantée dans la zone industrielle « Taharacht » véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques 50 unités de productions agroalimentaires et en cours d'expansion. A deux Km d'une grande agglomération (Akbou), à quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.

A 60 Km de Bejaia, chef lieu wilaya et pôle économique important en Algérie. Cette wilaya est dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international. Par ailleurs on trouve des acteurs économiques importants tel que : Candia, Soummam, Ifri, etc.

II. l'évaluation des salariés chez DANONE

Comme la plupart des grandes entreprises, le Groupe Danone fait face, depuis des années, à un marché de l'emploi extrêmement compétitif et se trouve confronté au quotidien à une véritable pénurie de talents pour accompagner sa croissance rentable et son internationalisation.

Dans ce contexte, le Comité Exécutif du Groupe s'est assigné pour objectif de pourvoir 80% de ses postes clés avec des managers issus des entités internes propres au groupe.

Pour donner une idée aux lecteurs sur la pratique d'évaluation chez Danone particulièrement en ce qui concerne la catégorie cadre (évaluateurs, évalués compris), nous procéderons dans ce qui suit à la présentation du contenu des principaux outils de gestion servant de moyens pour organiser l'action même d'évaluation des performances et des compétences. Nous évoquerons RDP, matrice CODE, PDI, échelle de performance, voire l'annexe respectivement (4.5.6.)

Nous allons voir dans ce qui suit le contenu de l'outil que nous venons de nommer (RDP) ; nous l'aurons compris le dit outil et son contenu rentre dans l'objet de notre recherche ; c'est donc pour nous un premier niveau d'appréhension de la pratique d'évaluation et de « l'entretien d'évaluation » chez DDA.

II.1. La Revue de Développement et de Performance (RDP)

La revue de développement et de performance est reprise d'une année sur l'autre. Le responsable hiérarchique et/ou fonctionnel utilise le support de l'année précédente pour fixer les nouveaux objectifs annuels de son collaborateur. Connaître les compétences attendues d'un manager du groupe (DDA) et savoir les évaluer c'est-à-dire savoir évaluer ses compétences managériales ; savoir évaluer ses compétences spécifiques métier ; savoir évaluer ses aptitudes personnelles.

En outre, définir et faire connaître les compétences et aptitudes personnelles attendues permet de clarifier chez les collaborateurs ce qui est attendu d'eux en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être pour réussir dans leur poste (souci de transparence) ; la RDP permet aussi de partager sur ce que sont les compétences et aptitudes personnelles clés d'un collaborateur; aide le collaborateur dans son développement personnel, et lui permet de se positionner par rapport au requis ; la RDP facilite aussi la mobilité interne grâce à un langage et une base d'évaluation communs.

Les compétences et les aptitudes personnelles définies et attendues sont déterminées en cohérence avec les valeurs du Groupe Danone (ouverture, enthousiasme et humanisme) et communes à toutes ses sociétés, elles sont de trois ordres : compétences managériales, compétences métier et aptitudes personnelles. L'évaluation (c'est-à-dire la RDP) permet aux managers, chez Danone, de savoir ce qui motive leurs équipes ; combiner les compétences ; valider des promotions ; repérer les hauts potentiels.

La RDP est destinée à évaluer les managers ; dans ce cadre, chez Danone, le critère retenu pour évaluer les managers est la performance, on s'intéresse au résultat atteint, en se positionnant par rapport à l'échelle de performance de cinq niveaux à savoir(médiocre, insuffisant, bon, très bon, excellent), et le comportement adopté pour l'atteindre, en faisant référence à ce qu'on appelle chez Danone le « CODE » (Committed, Open, Doer, Empowered) (voir annexe 7).

Nous nous sommes fait une idée générale sur la pratique d'évaluation au niveau de Danone et l'effort consenti par cette entreprise pour asseoir une pratique outillée, méthodique et rationnelle telle que conçue et voulue par la DG relayée par la DRH. Nous procéderons dans le chapitre qui suit à la présentation des résultats de l'enquête et à leur analyse et traitement.

Chapitre 4

Présentation et interprétation des résultats

Chapitre 4: Analyse et interprétation des données de l'enquête

Dans ce chapitre nous allons présenter et interpréter les résultats de l'enquête. Cela selon trois sections, dans la première, on va aborder l'importance de l'évaluation du point de vue des différents acteurs ; la deuxième est réservée pour l'entretien d'évaluation en termes de déroulement, avantages et inconvénients en évoquant les différents points de vue des acteurs. La troisième section est consacrée pour les difficultés et les voies d'amélioration. Les résultats sont présentés sous forme des représentations graphiques (histogramme).

Section 1 : présentation des résultats issus de l'entretien et des deux questionnaires

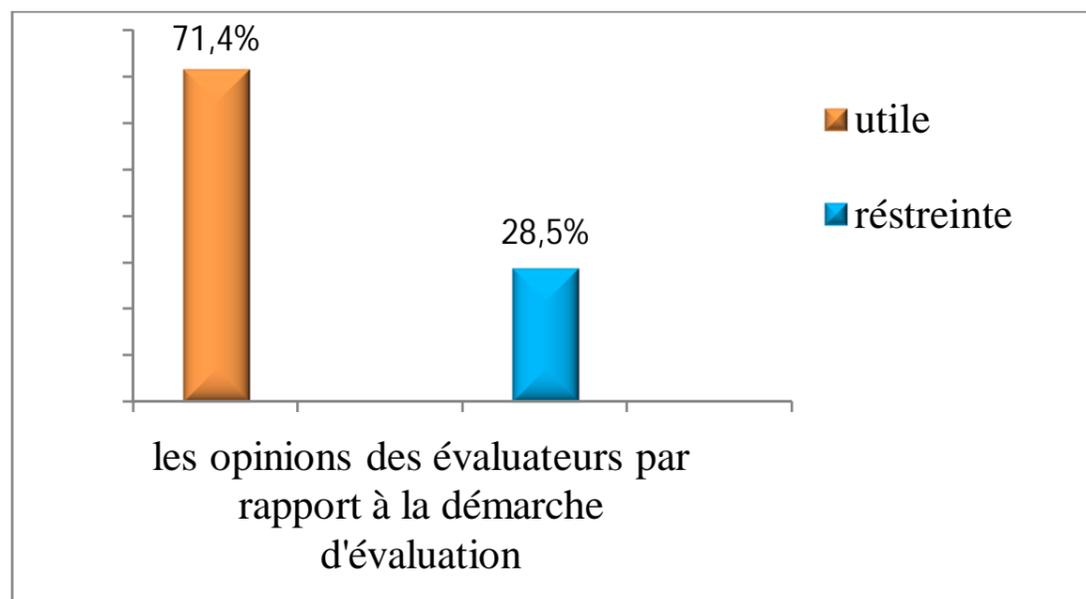
I- De l'importance de l'évaluation des divers acteurs chez Danone

I.1. l'utilité de l'évaluation

I.1.1. Du point de vue de l'évaluateur

Relativement à la question à caractère général qui évoque la position de chaque acteurs (évaluateur, évalué, RRH) à l'endroit de l'évaluation en tant que pratique de management qui les implique, 71.4% des évaluateurs pensent que l'évaluation chez Danone est une pratique utile, et voient en elle un outil de management indispensable. Aussi l'évaluation (l'entretien d'évaluation) constitue une opportunité pour le manager-évaluateur d'impulser les équipes de collaborateurs et donc un levier de motivation. Dans cette optique les évaluateurs évoquent trois raisons qui rendent utile l'évaluation : d'abord le souci d'amélioration la performance des salaires de l'organisation, ensuite, donner un assise aux décisions liées aux à la carrière des collaborateurs et enfin mieux gérer les équipes.

Figure 1 : les opinions des évaluateurs par rapport à la démarche d'évaluation



Source: élaboré par nous même

En somme, l'évaluateur pense qu'en établissant le bilan des points forts et points faibles à améliorer (concernant le collaborateur), ceci rend possible l'élaboration de plans d'action axés particulièrement sur la formation. Cette dernière est en elle-même un levier de performance et contribue à l'employabilité des salariés.

L'évaluation est une pratique utile car elle est étroitement liée à l'évolution de la carrière. En effet, la mobilité interne et la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leur carrière professionnelle, et cela induit un niveau de motivation élevé.

En somme, pour l'évaluateur il s'agit de répondre aux attentes, ce qui suppose ici les motivés en vue de les intégrer aux objectifs organisationnels que traduisent performances recherchées.

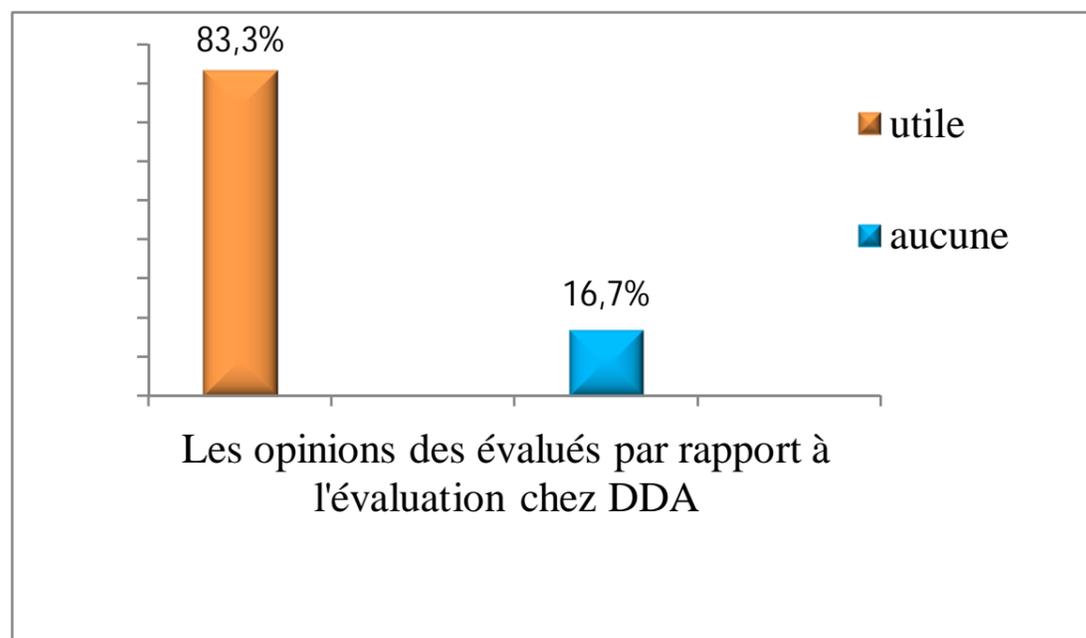
Au delà du caractère utile de l'évaluation, au demeurant partagé par la totalité des évaluateurs interrogés, il y a lieu de noter que (28.6%) d'entre eux considèrent que la pratique évaluation est limitée à la catégorie cadre. Cette même proportion de cadre considère que la pratique d'évaluation est entachée de subjectivité.

I.1.2. du point de vue de l'évalué

Relativement à la même question évoquée plus haut, la majorité (83.3%) des évalués interrogés considèrent que l'évaluation est très utile. Ainsi, certains pensent que c'est un outil qui leur permet de se positionner par rapport aux autres collaborateurs, elle permet aussi d'identifier les points critiques et les points à améliorer.

Egalement l'évaluation leur permet de s'impliquer dans l'atteinte de leurs objectifs préalablement fixés, mais aussi ils voient en elle un moment d'échange avec les responsables comme elle leur permet d'avoir une vision plus juste de leurs compétences. Tandis que (16,7%) pensent qu'il n'y a aucune évaluation au sein de l'entreprise. En réalité ce n'est pas l'évaluation qui est mise en cause mais bien sa qualité et l'absence d'impact du point de vue de ces évalués qui la jugent négativement.

Figure 2 : les opinions des évalués par rapport à l'évaluation chez Danone



Source: élaboré par nous même

La plupart des évalués enquêtés pensent que l'entretien d'évaluation favorise le dialogue et l'échange entre les deux acteurs, c'est-à-dire pouvoir exprimer, lors de l'entretien, toutes leurs craintes, aspirations et même leurs objectifs, etc. (83,3%), comme il faut signaler que le reste des évalués n'ont pas répondu à cette question, cela peut être lié à l'incertitude.

En somme, nous pouvons affirmer qu'une grande partie des managers évalués considèrent objectivement la pratique d'évaluation. L'évaluation est donc une pratique nécessaire car elle permet aux managers-évalués de se positionner ainsi que de se faire reconnaître leurs compétences. En outre, cela leur permet d'identifier leurs points faibles qu'ils doivent améliorer par la suite; ce qui va leur permettre d'atteindre leurs objectifs tels que l'augmentation des salaires, mobilité et reconnaissance de leurs compétences.

I.1.3. Du point de vue du RRH

La démarche d'évaluation s'avère utile pour deux raisons :

- ✓ Elle permet d'identifier les besoins professionnels, plus précisément le besoin de formation (les points à améliorer) ;

- ✓ L'évaluation contribue à améliorer la performance ;

Selon le responsable RH, l'évaluation est une pratique d'une grande importance chez Danone, c'est un outil de management qui leur permet de prendre des décisions pour mieux gérer sa RH (formation, rémunération, carrière, etc.).

L'évaluation est une source de motivation, permettant de renforcer le sentiment d'appartenance et l'implication des salariés, ce qui amènera l'individu à être plus performant, par conséquent, améliorer la performance de l'entreprise.

Dans ce qui suit nous allons aborder les résultats de l'enquête relatifs aux rôles des acteurs dans la pratique d'évaluation.

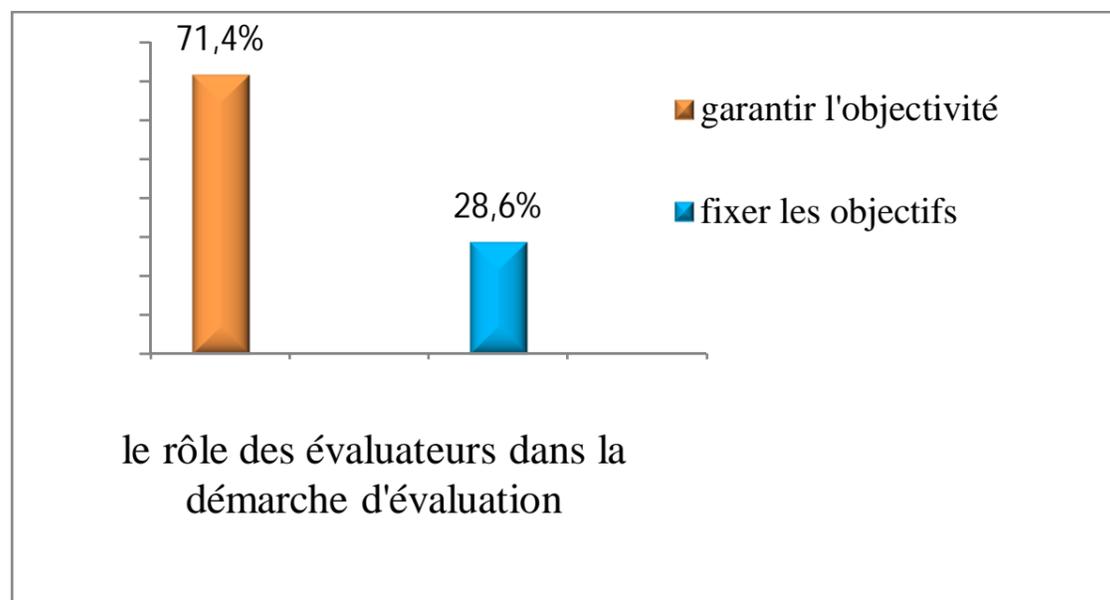
I.2. le rôle des acteurs dans la démarche d'évaluation

I.2.1. le rôle des évaluateurs

A priori le rôle des évaluateurs est sensible du fait qu'ils sont engagés dans l'acte d'évaluation proprement dit.

Relativement à la question qui porte sur le rôle des managers-évaluateurs dans la démarche d'évaluation chez Danone, nous pouvons noter que (71.4%) des interrogés mentionnent un rôle majeur, celui de garantir l'objectivité. Par contre 28.6% considèrent que fixer des objectifs futurs pour les collaborateurs et leur attribuer de nouvelles responsabilités.

Figure 3 : le rôle des évaluateurs dans la démarche d'évaluation



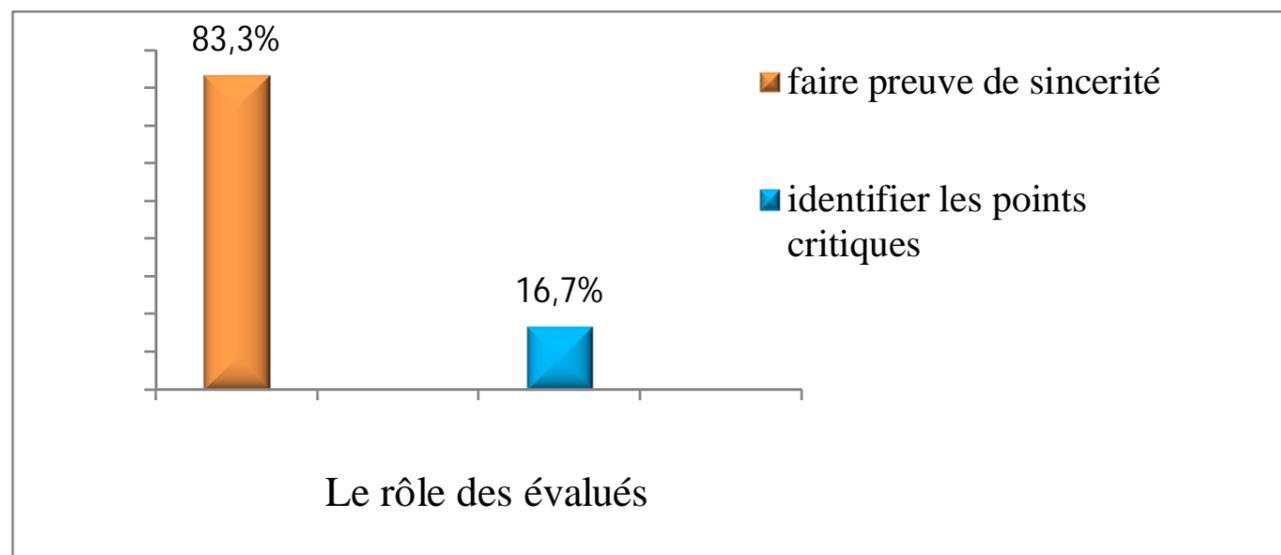
Source: élaboré par nous même

I.2.2. Le rôle des évalués

La totalité des évalués pensent que leur rôle consiste dans la participation active et positive dans le processus d'évaluation même si cela n'est pas chose évidente car l'issue de

l'évaluation dépeint pas que de cet acteur. En d'autre terme l'évalué voit son rôle à travers la restitution qu'il réalise au niveau de la fonction ou de la mission.

Figure 4 : le rôle des évalués



Source: élaboré par nous même

I.2.3. Le rôle du RRH

Le RRH occupe aussi une position dans la démarche ; de façon spécifique nous dirons qu'il est le garant l'objectivité, de l'équité et de la transparence de la démarche. Ce rôle il serait à même de le remplir en mettant en œuvre des outils formels qui servent à encadrer l'entretien d'évaluation à l'image le référentiel métier, passeport compétences, comité carrière et la RDP.

Au-delà des outils il prévoit des actions de formation pour initier les évaluateurs à l'acte d'évaluation.

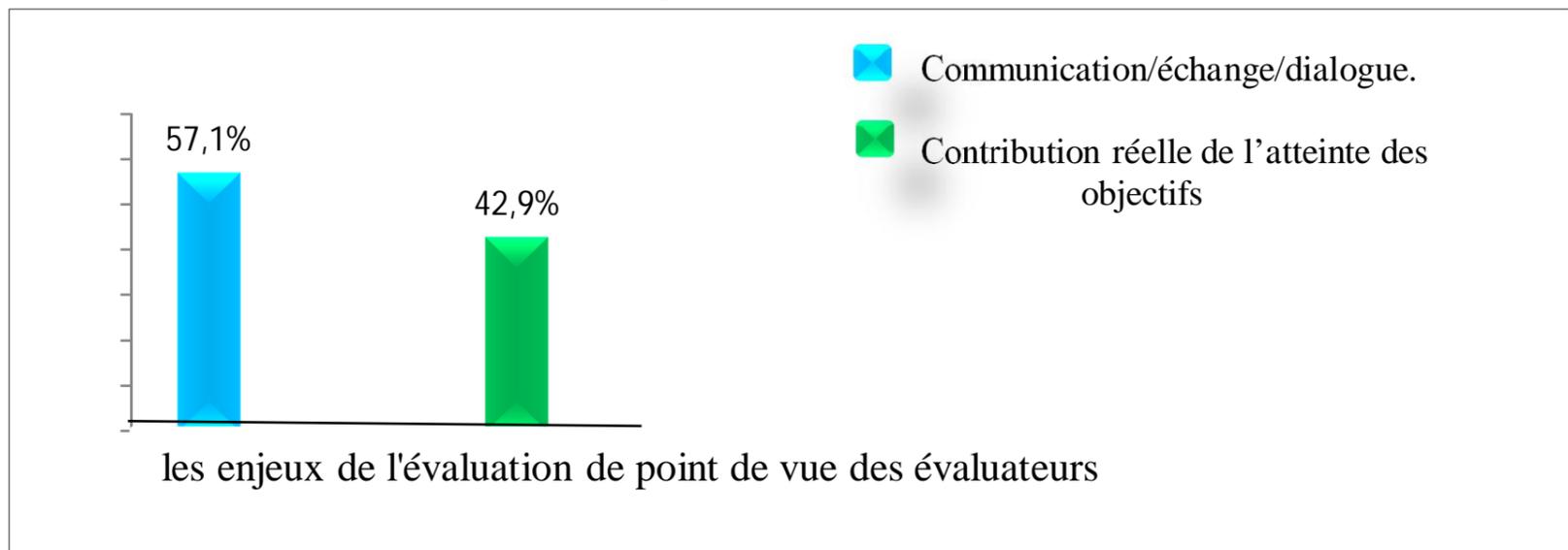
Un troisième point touche dans ce qui suit les enjeux de l'évaluation.

I.3. les enjeux de l'évaluation

I.3.1. Du point de vue de l'évaluateur

Pour ce qui est des enjeux de l'évaluation, l'enquête a révélé qu'il y a deux grands enjeux ; 58.1% des repenses considèrent que l'enjeu prioritaire de l'évaluation favorise la communication et les relations entre les managers et leurs collaborateurs et permet le dialogue et l'échange. Par contre 41.9%des évaluateurs considèrent que l'enjeu prioritaire est de mesurer la contribution réelle de l'atteinte des objectifs.

Figure 5 : les enjeux de l'évaluation de point de vue des évaluateurs

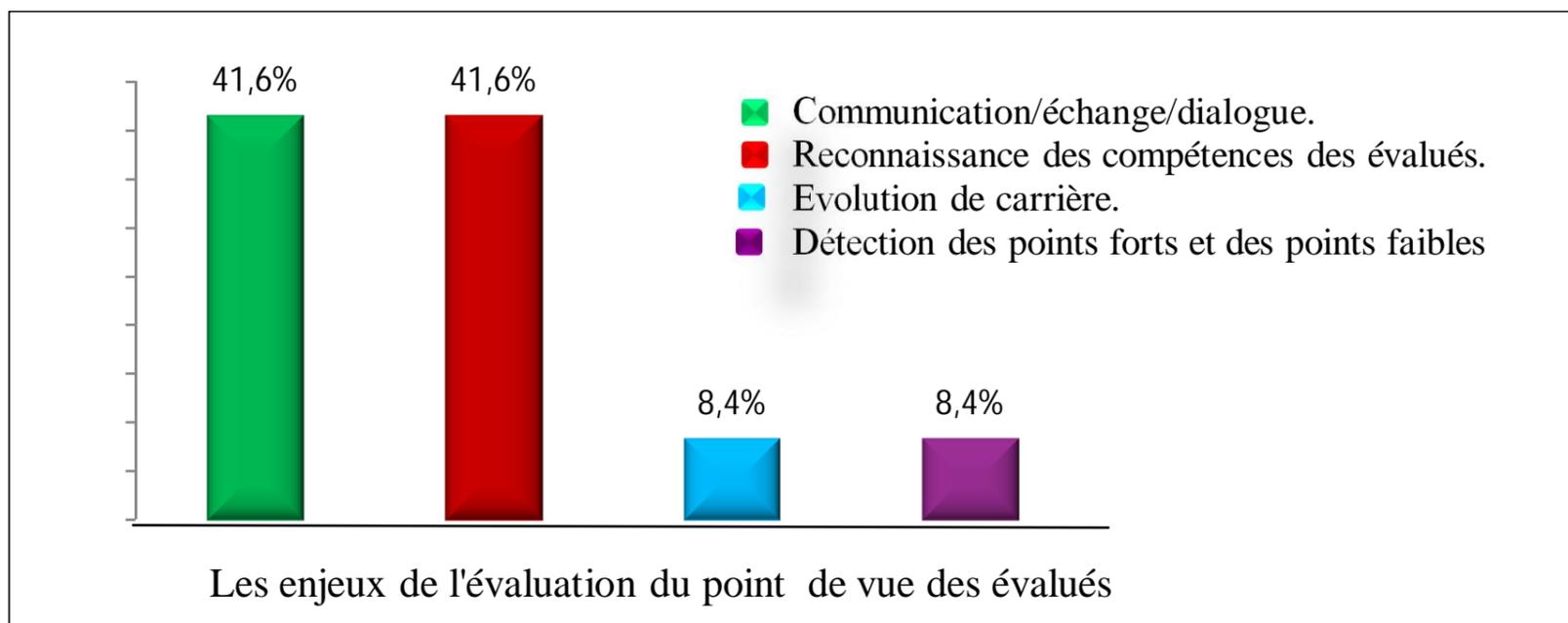


Source: élaboré par nous même

I.3.2. du point de vue des évalués

Relativement à la question posée plus haut, plus de (41,6%) des repenses les enjeux prioritaires de l'évaluation (l'entretien d'évaluation) sont la reconnaissance de leur compétences et le dialogue, et (8,4%) l'évolution de carrière, détection des points forts et des points faibles des évalués sont des enjeux prioritaires de l'évaluation. On peut déduire que les enjeux de l'évaluation du point de vue des évalués découlent de leurs attentes de l'évaluation.

Figure 6 : Les enjeux de l'évaluation



Source: élaboré par nous même

I.3.3. De point de vue du RRH

L'enjeu capital de l'évaluation du point de vue du RRH est de gérer avec anticipation les emplois et les compétences des salariés. Il faut comprendre donc que pour le RRH l'évaluation est la source qui fournit les informations et les données indispensables à une planification des besoins en compétences et en emplois.

II. l'entretien d'évaluation chez Danone

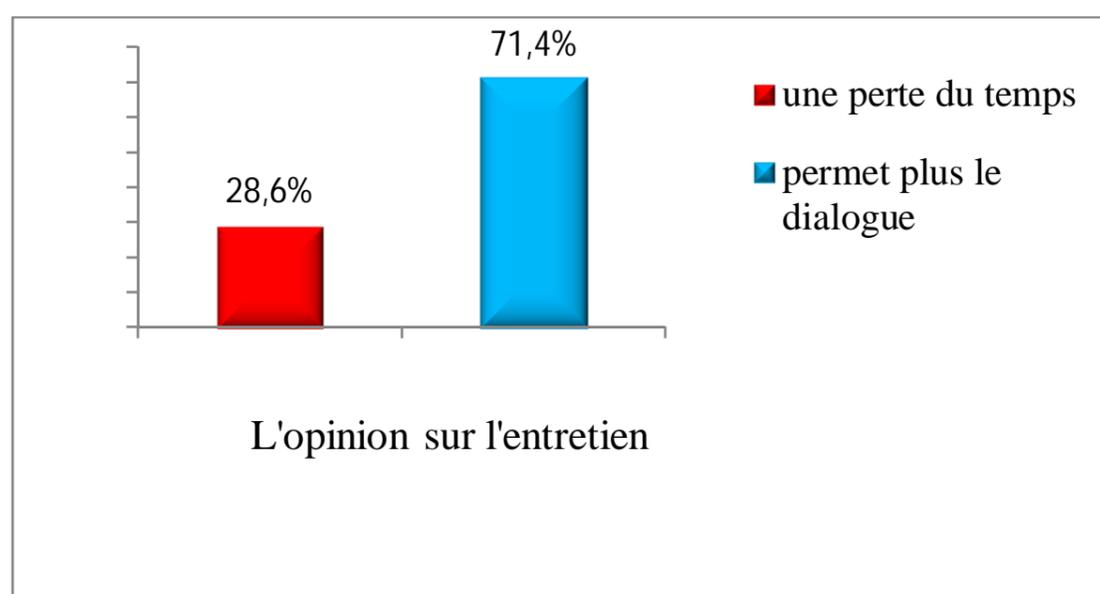
II.1. l'entretien d'évaluation : une pratique ancienne

II.1.2. Du point de vue des évaluateurs

L'entretien d'évaluation est une pratique réelle chez Danone, la totalité des évaluateurs le confirme. Pendant l'année on fait trois entretiens, le premier au début de l'année dans le but de fixer et de détecter les besoins de formation dans le cadre de ce qu'on appelle PDI et fixer des objectifs pour l'année en cours, le second, à mi-parcours de l'année pour discuter de l'état d'avancement des objectifs et de la mise en œuvre des plans d'action, c'est-à-dire ajustement et réajustement, et le dernier entretien à la fin de l'année pour vérifier l'atteinte des objectifs et vérifier l'exécution du plan de formation individuel. Autrement dit, mesurer la contribution individuelle dans l'atteinte des objectifs ainsi que de mesurer et de vérifier l'amélioration des compétences de l'individu.

(71.4%) des évaluateurs considèrent l'entretien comme un outil favorable dans la mesure où il permet plus de dialogue contre (28.6%) des évaluateurs qui proclament que l'entretien n'est pas forcément favorable car c'est une perte de temps.

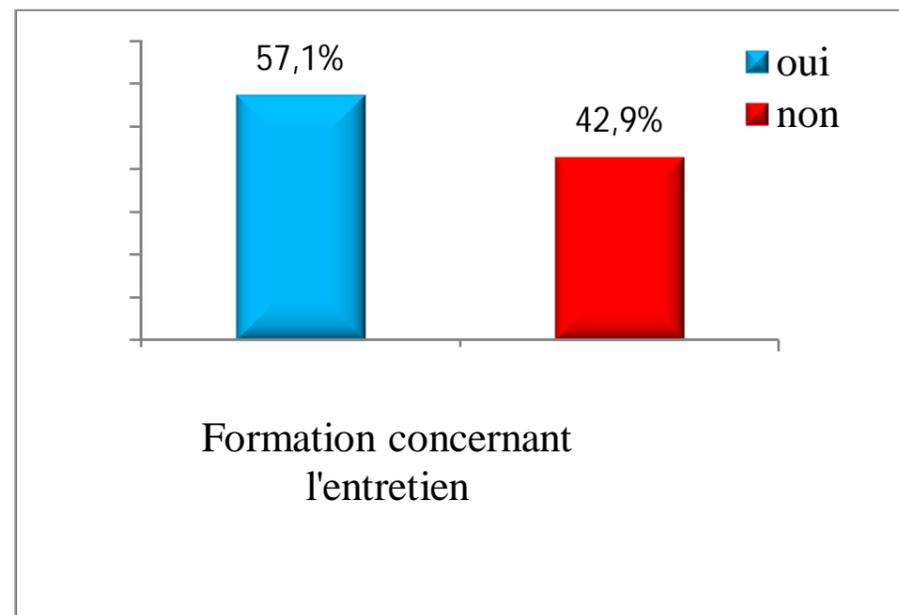
Figure 7 : L'opinion des évaluateurs sur l'entretien



Source: élaboré par nous même

Relativement à la question qui porte sur la formation des évaluateurs à l'entretien d'évaluation, Concernant Le formation des évaluateurs pour l'entretien d'évaluation, (57.1%) des évaluateurs ont répondu qu'ils ont bénéficié de formation, (42.9%) disent qu'ils n'ont pas bénéficié d'action de formation sur l'entretien d'évaluation.

Figure 8 : Formation des managers à l'entretien d'évaluation



Source: élaboré par nous même

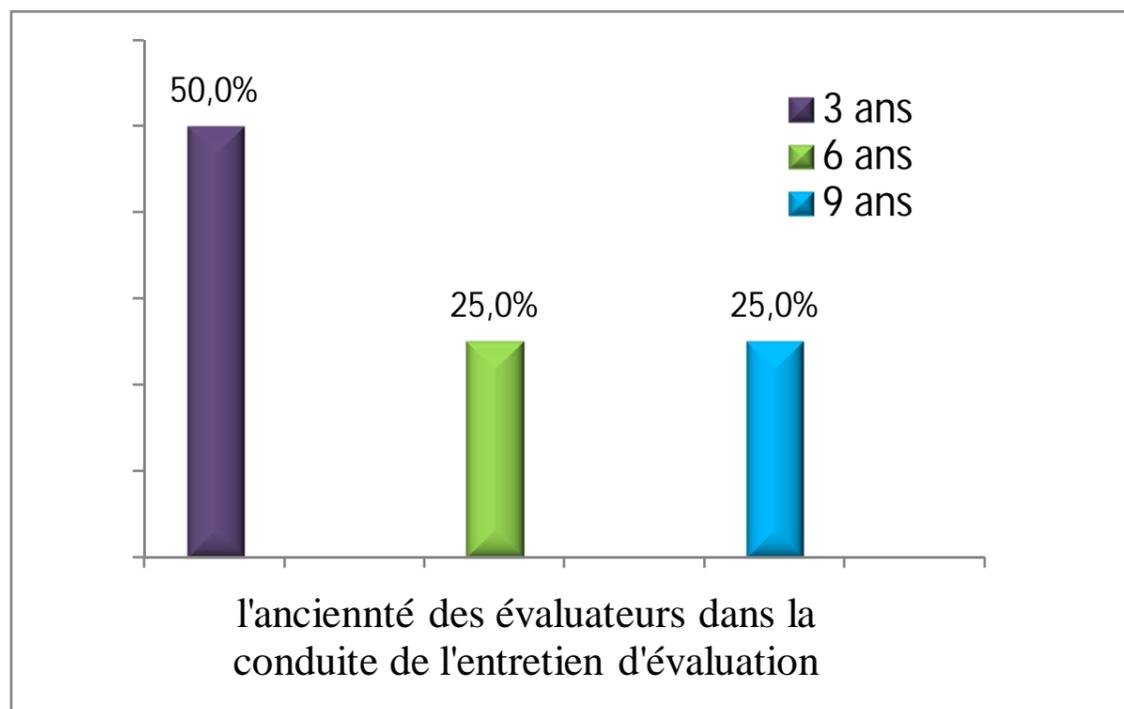
Concernant la consultation des évaluateurs à l'élaboration du guide d'entretien, (87.5%) des évaluateurs chez Danone nous confirment qu'ils n'ont pas été consultés sur le guide d'entretien. (14.3%) annoncent qu'ils ont été consultés pour l'élaboration du guide d'entretien.

Par ailleurs, ils sont informés sur le guide et pendant l'entretien, ils peuvent apporter un plus, reformuler les questions pour mieux les expliquées aux évalués

Relativement à la question qui est posée sur l'ancienneté dans la conduite de l'entretien d'évaluation, plus de la moitié (57.1%) des évaluateurs ont déjà conduit des entretiens d'évaluation ; (50%) conduisent des entretiens depuis trois ans ; (25%) depuis six ans ; (25%) plus de neuf ans d'expérience dans la conduite d'un entretien d'évaluation.

Danone a pris conscience de l'utilité de l'entretien d'évaluation, il est devenu une pratique courante dans l'entreprise depuis près de 10ans. Plus que la moitié des évaluateurs sont expérimentés. (42.2%) n'ont jamais conduit un entretien d'évaluation donc ils n'ont pas d'expérience dans le domaine.

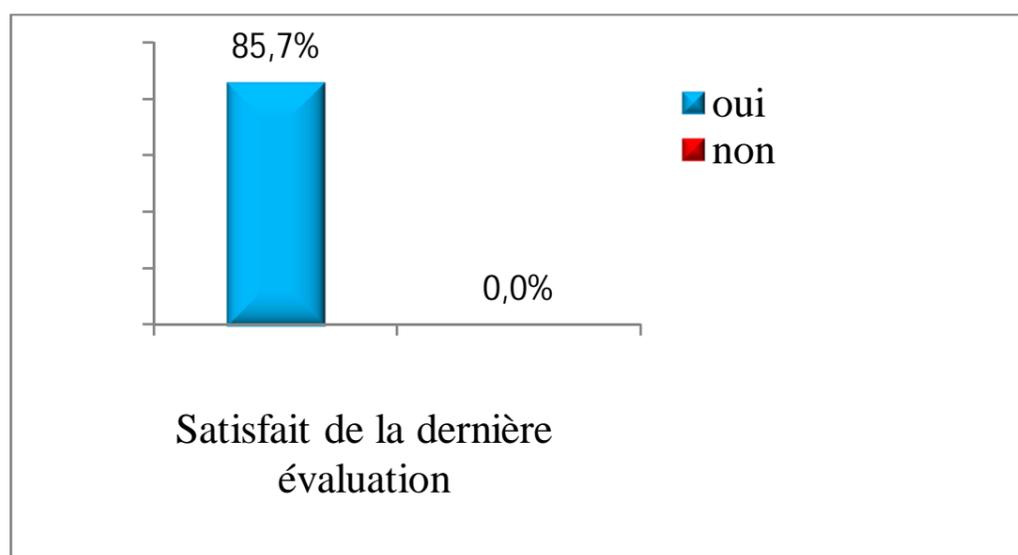
Figure 9 : l'ancienneté des évaluateurs dans la conduite de l'entretien d'évaluation



Source: élaboré par nous même

A propos de la satisfaction des évaluateurs au sujet des entretiens nous pourrions dire que les évaluateurs sont satisfaits de leur dernier entretien conduit (71.4%). ils sont satisfaits parce que le travail des collaborateurs s'était amélioré ; la deuxième raison de la satisfaction provient du fait que l'évaluateur et l'évalué convergent sur les objectifs de l'entretien ; les évaluateurs sont satisfaits parce que l'entretien est un moment d'échange chargé émotionnellement.

Figure 10 : Satisfaction des évaluateurs de la dernière évaluation

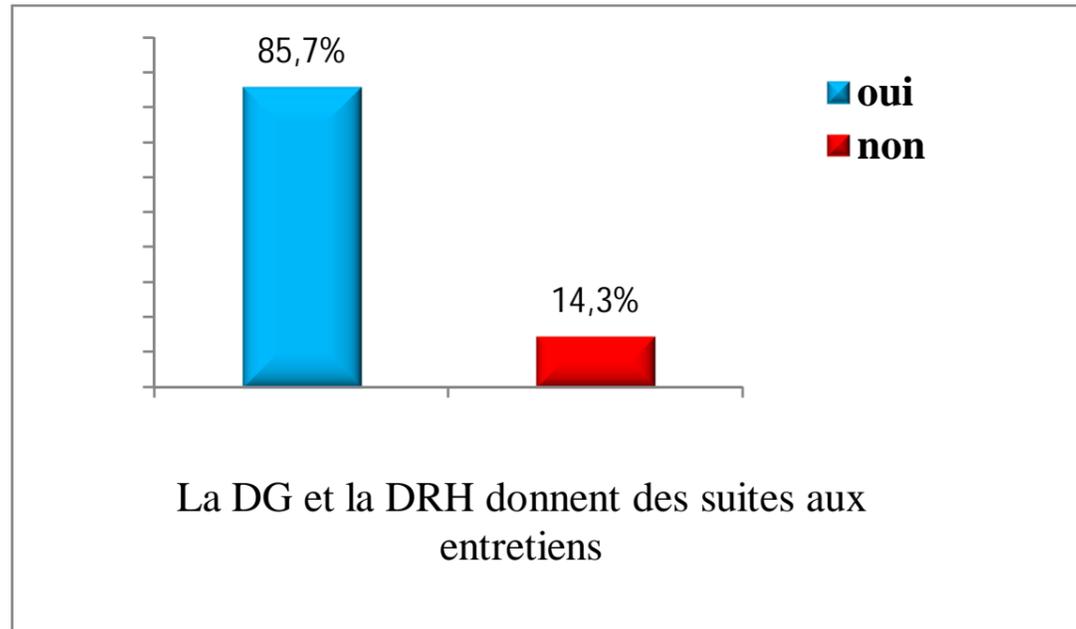


Source: élaboré par nous même

Relativement aux suites de l'évaluation. Nous avons à dire qu'au niveau de Danone, on accorde une véritable importance à l'entretien d'évaluation, du fait que Danone donne des

suites à ces entretiens (85,7%) des évaluateurs l'ont confirmé. (14,3%) révèlent que les entretiens sont sans suite.

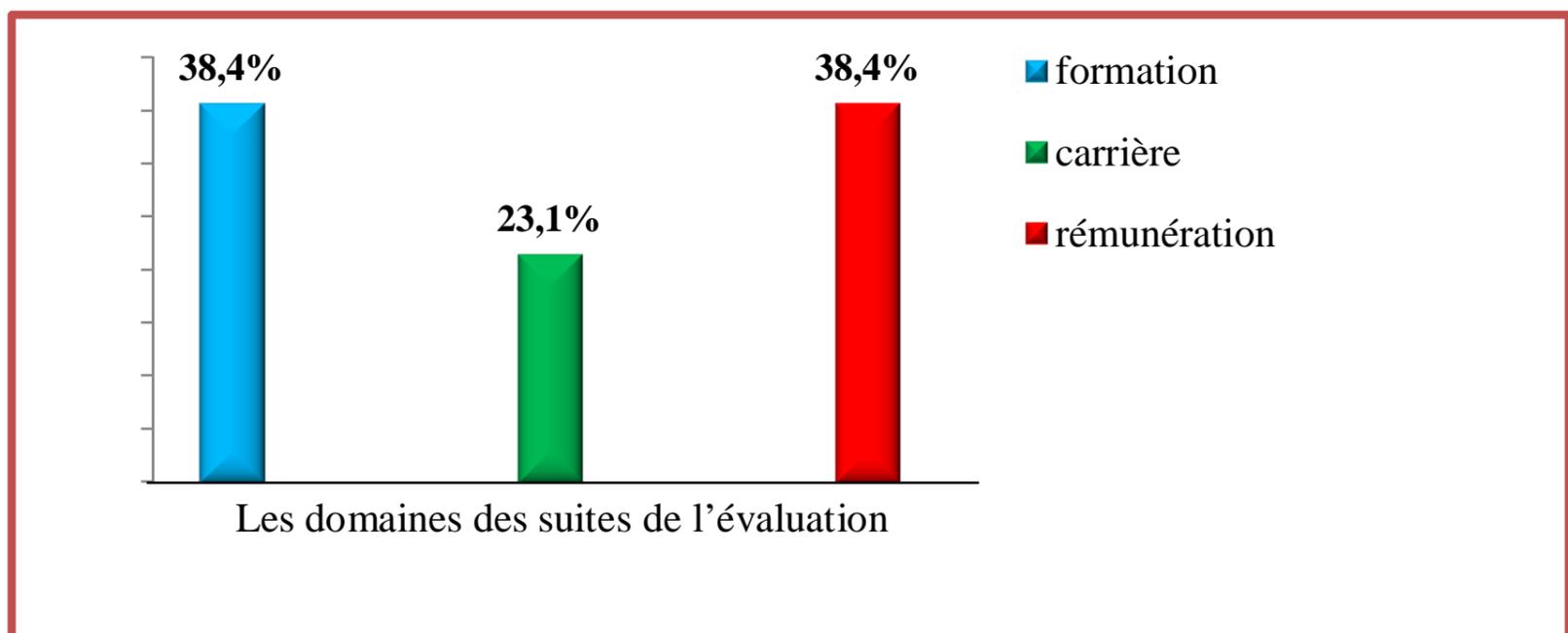
Figure 11 : la DG et la DRH donnent des suites aux entretiens



Source: élaboré par nous même

Relativement à la question portant sur les domaines des suites de l'évaluation. Deux pratiques du GRH sont concernées d'une façon importante par les résultats de l'évaluation avec une proposition de (38,4%) des réponses pour chacune d'elles, rémunération et formation, sans suivi par un pourcentage au dessus de la moyenne (23,1%) pour la carrière. Danone accorde une place importante pour la formation et la rémunération en dernier lieu la carrière.

Figure 12 : Les domaines des suites de l'évaluation



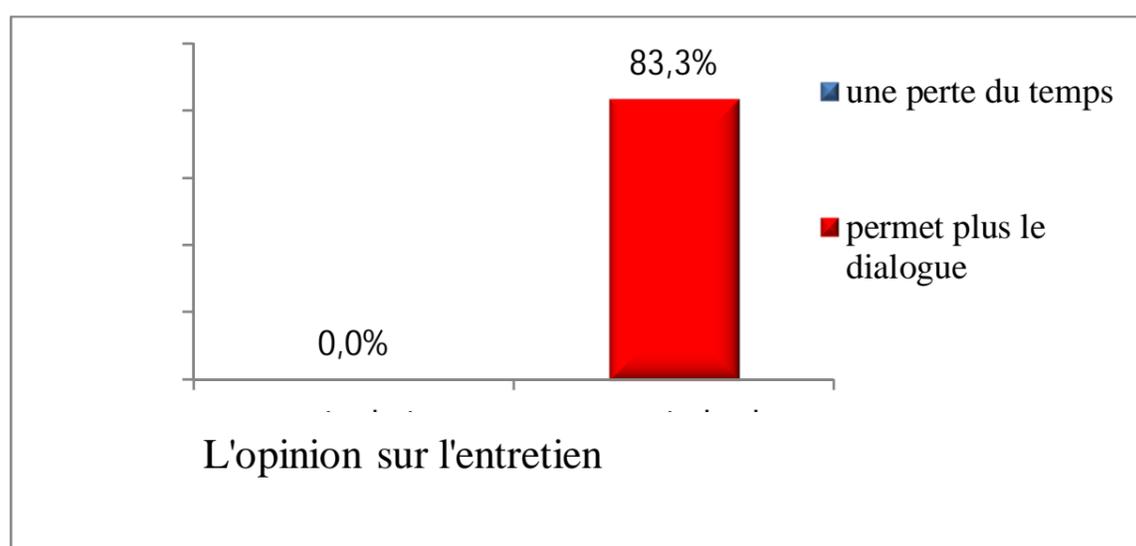
Source: élaboré par nous même

II.1.2. Du point de vue des évalués

Relativement aux mêmes questions traitées concernant l'expérience dans la conduite de l'entretien d'évaluation du point de vue de l'évaluateur, ici elles seront traitées du point de vue de l'évalué.

En effet, (83,3%) des évalués nous confirme l'existence d'un entretien d'évaluation chez Danone, c'est un moment privilégié entre les salariées et leurs supérieur hiérarchique dont l'objectif est l'appréciation. Le reste annonce qu'il n'y a aucun entretien d'évaluation au sein de leur entreprise.

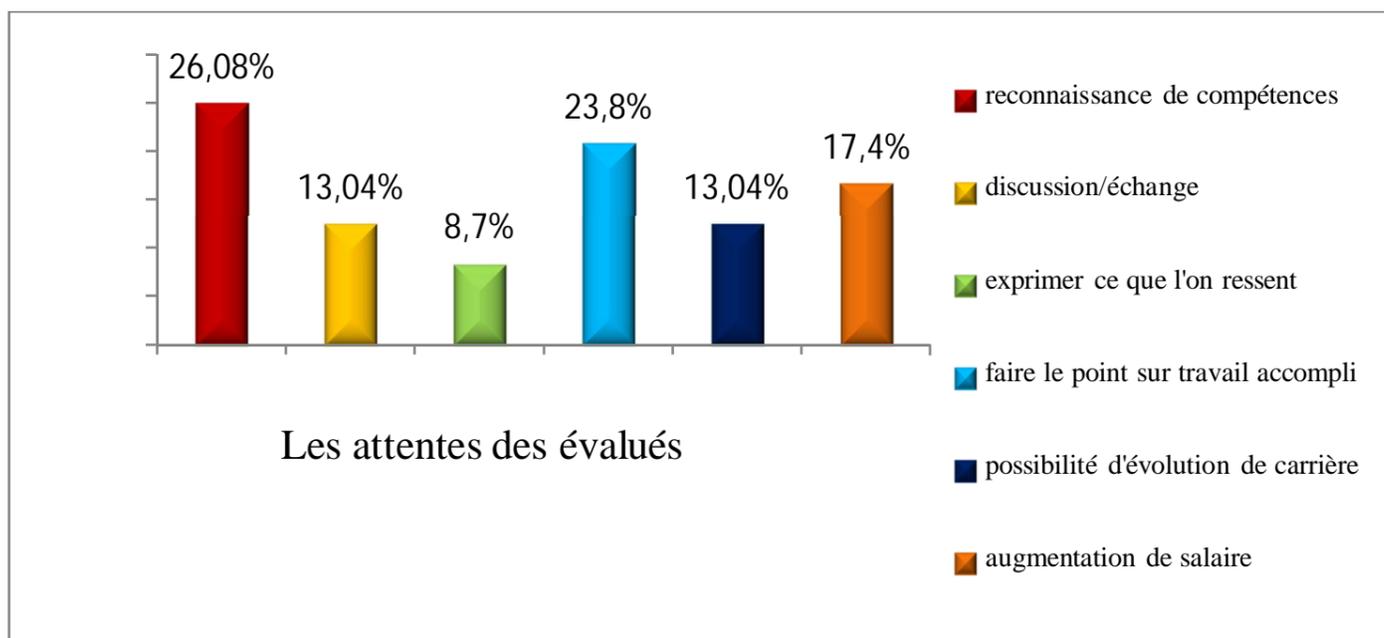
Figure 13 : l'opinion des évalués sur l'entretien



Source: élaboré par nous même

Une question sur les attentes est posée aux évalués. L'attente la plus exprimée par la majorité des évalués est la reconnaissance de leurs compétences et de leurs performances. Plus de (23,8%) des repenses révèlent que les évalués attendent de l'évaluateur un réel retour d'information concernant précisément le travail qu'ils ont accompli. Par ailleurs, nous avons noté que (17,4%) des repenses expriment des attentes en termes de majoration de salaire. D'autres attentes telles que la qualité des échanges qui se produisent durant la tenue de l'entretien d'évaluation ainsi que la possibilité d'évoluer dans leur carrière avec une proportion de (13,04%) des repenses pour chacune ; En fin (8,7%) des repenses révèlent que certains des évalués désirent pouvoir s'exprimer sans crainte avec leur supérieur lors de l'entretien d'évaluation.

Figure 14 : Les attentes des évalués



Source: élaboré par nous même

Relativement à la question posée aux évalués pour savoir s'ils sont informés sur le déroulement de l'entretien d'évaluation, (66,7%) des évalués ont signalé qu'ils étaient informés bien avant sur le délai et le déroulement de l'entretien d'évaluation, mais certains (33,3%) ont annoncé le contraire.

(66,6%) des salariés annoncent qu'ils ont déjà subit une évaluation dans leur entreprise, et le reste de l'échantillon n'ont subit aucune évaluation auparavant depuis leurs recrutement.

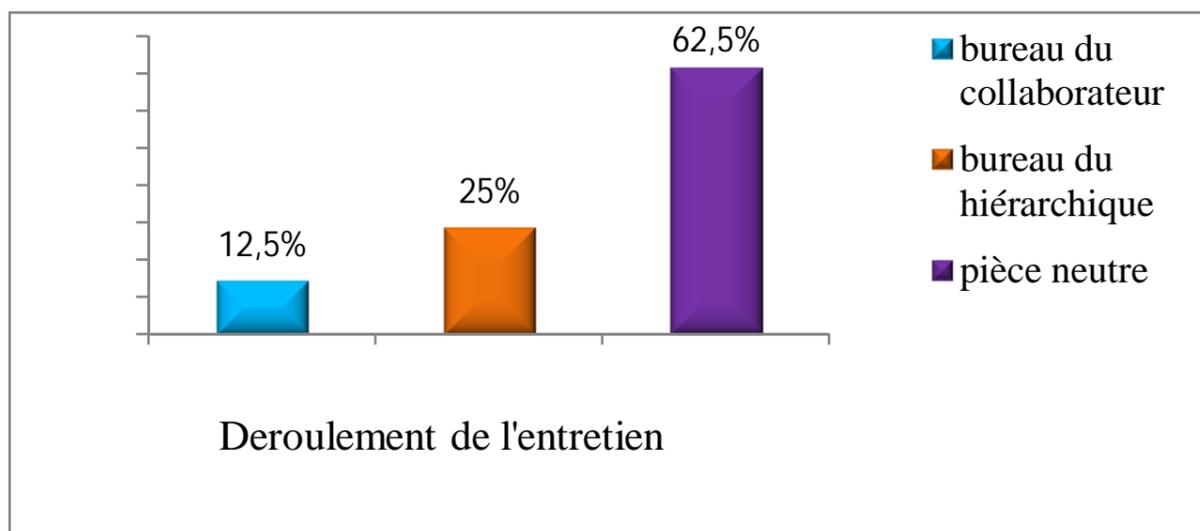
D'après les réponses des évalués au questionnaire, (66,7%) n'ont pas été satisfaits de leurs dernière évaluation, certains disent qu'ils n'ont pas atteint leurs objectifs (augmentation de salaire, mobilité, etc.) et d'autres pensent que leurs évaluateur n'était pas juste ; mais plus de (33%) ont annoncé leurs satisfaction de leurs dernière évaluation et ils ont atteints leurs objectifs.

II.2.le déroulement de l'entretien

II.2.1.Du point de vue des évaluateurs

Relativement à la question où se déroule l'entretien d'évaluation. L'entretien d'évaluation se passe généralement dans une pièce neutre de type salle de réunion, (62.5%) des repenses le confirme, suivie par (25%) des repenses révèlent que l'entretien se déroule au bureau du responsable hiérarchique ; rarement l'entretien a lieu au bureau du collaborateur avec (12.5%) des repenses. Cette question n'est pas importante aux dires de certains évaluateurs, car, il se déroule au niveau de la salle de réunion collective.

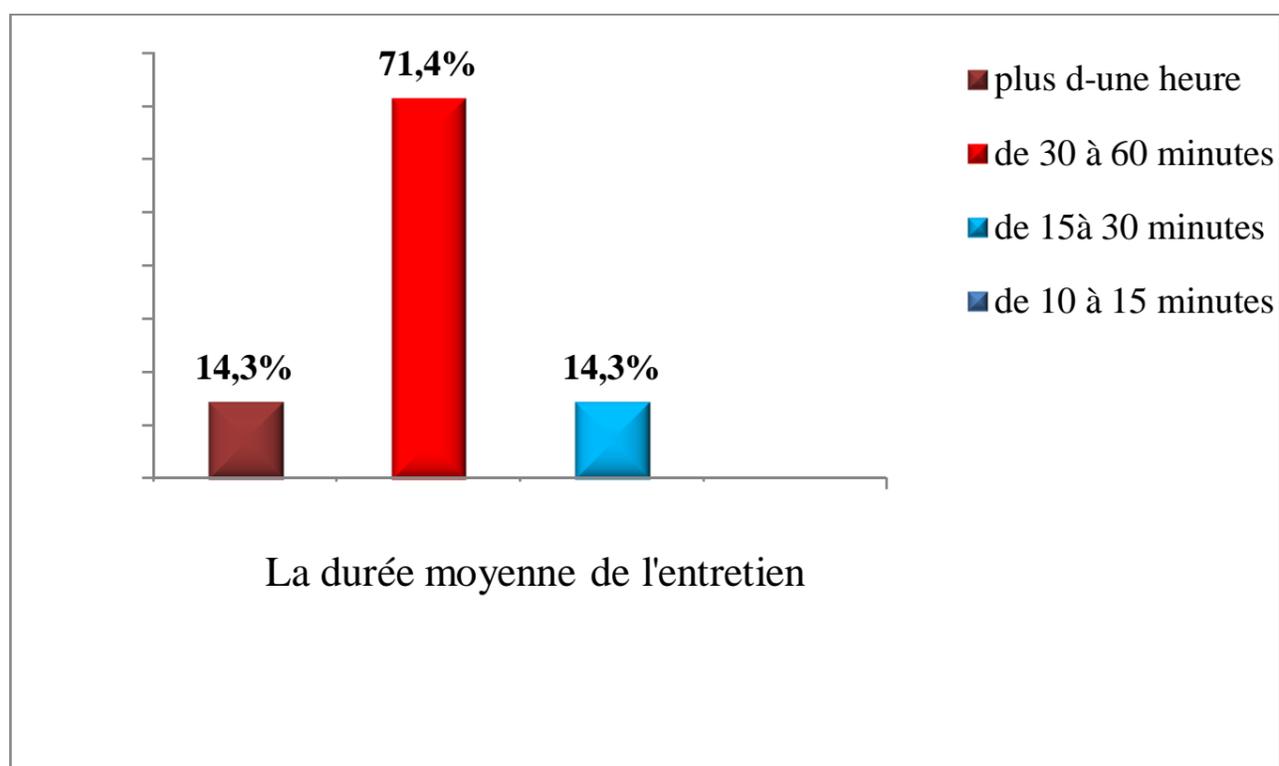
Figure 15 : où se déroule l'entretien d'évaluation



Source: élaboré par nous même

Par ailleurs, la durée moyenne de l'entretien d'évaluation, l'enquête a révélé que la durée moyenne est de 30 minutes (71.4%) des repenses ; par contre (14.3%) ont indiqué que l'entretien se passait en 15 minute, la même proportion de repenses (14.3%) indiquent le chiffre de 60 minutes.

Figure 16 : La durée moyenne de l'entretien



Source: élaboré par nous même

La quasi-totalité des évaluateurs notent les bonnes conditions du déroulement de l'entretien d'évaluation.

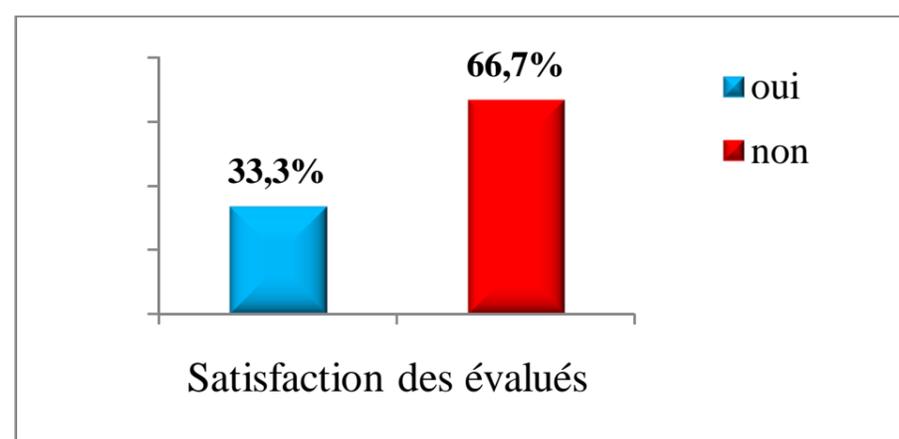
La nature des entretiens d'évaluation chez Danone indiquent une dominante consultative et concertative. (71.4%) des évaluateurs ont confirmé cette nature. Concernant la

première (concertative), elle consiste à prendre une décision et la communiquer au collaborateur après l'entretien ; quant à la deuxième, il s'agit de prendre la décision pendant l'entretien en commun accord avec le collaborateur. Enfin (28.6%) des évaluateurs indiquent que l'entretien d'évaluation est à dominante informative ; c'est-à-dire la décision est prise avant l'entretien et communiquer pendant l'entretien avec des justifications, les chances d'être modifiée sont faibles.

II.2.2. Du point de vue des évalués

(66,7%) des évalués interrogés ont annoncé que les conditions de bon déroulement de l'entretien sont réunis, mais (33,3%) disent bien le contraire.

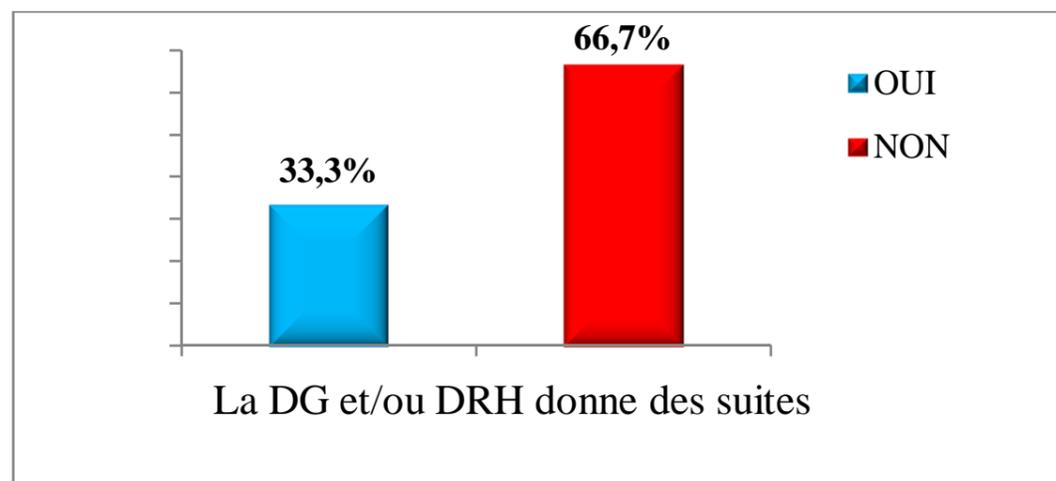
Figure 17 : satisfaction des évalués



Source: élaboré par nous même

Une proportion de (66,7%) des évalués considèrent que la DRH et donc la DG ne donnent pas de suites par l'évaluation ; par opposition (33,3%) affirment le contraire. Bien entendu les suites dont il est question ici concernent la majoration de salaires, mobilité, formation, etc.

Figure 18 : la DG et/ou DRH donne des suites



Source: élaboré par nous même

Quant à la durée de l'entretien d'évaluation 50% des évalués questionnés indiquent que celui-ci dure plus d'une heure ; 33% indique une durée qui varie entre 30 à 60 minutes ; le reste (16,7%) n'ont pas répondu à cette question car ils n'ont pas subi un entretien d'évaluation.

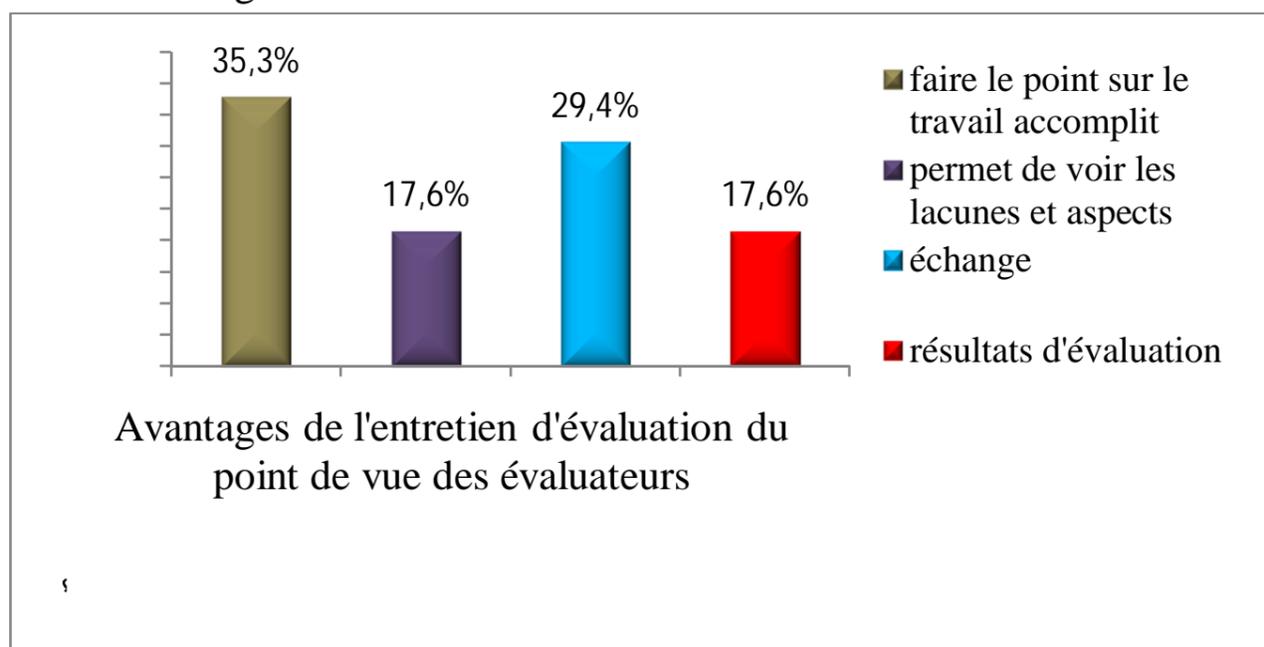
II.3 avantage et inconvénient de l'entretien

II.3.1. Du point de vue de l'évaluateur

II.3.1.1. avantages de l'entretien d'évaluation

D'après les réponses, l'avantage majeur de l'entretien est de faire le point sur le travail accompli et l'évolution professionnelle d'un collaborateur, suivi d'un objectif aussi important qui est l'échange avec le supérieur. Le quatrième objectif de l'entretien est le fait qu'il permet de faire le bilan du collaborateur afin de détecter les manques et les aspects à améliorer.

Figure 19 : Les avantages de l'entretien



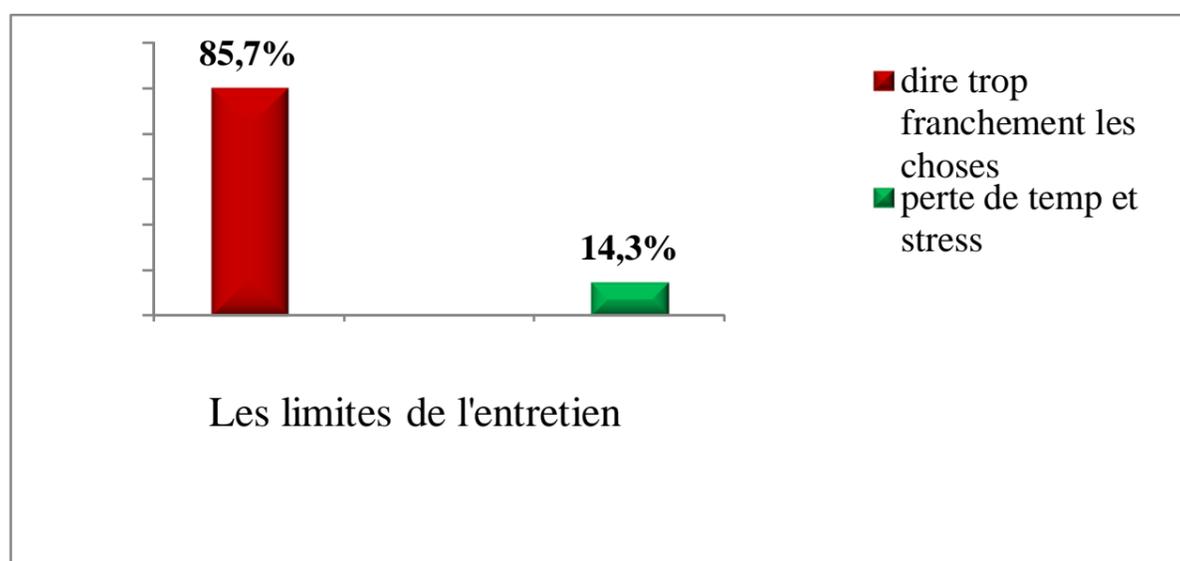
Source: élaboré par nous même

II.3.1.2. les limite de l'entretien d'évaluation

Quant aux limite de l'entretien, notons les plus importantes réaffirmées par la totalité (85,7%) qui sont d'un aspect psychologique et elle peut s'exprimer de la façon suivante : il est quoi sèment impossible d'évoquer avec « franchise » le travail d'un collaborateur et particulièrement les points faibles qui ont été relevés ; cela constitue une limite certaine ; plus loin d'après les évalués cela peut engendrer des situations conflictuelles entre les deux parties. Autrement dit, l'évaluateur peut avoir la crainte d'être critiqué et mal jugé, et une mauvaise perception à son égard.

(14.3%) des évaluateurs considèrent que l'entretien d'évaluation provoque du stress dans la mesure où l'évaluateur sera face à une situation délicate où il doit prendre des décisions difficiles.

Figure 20 : Les limites de l'entretien d'évaluation

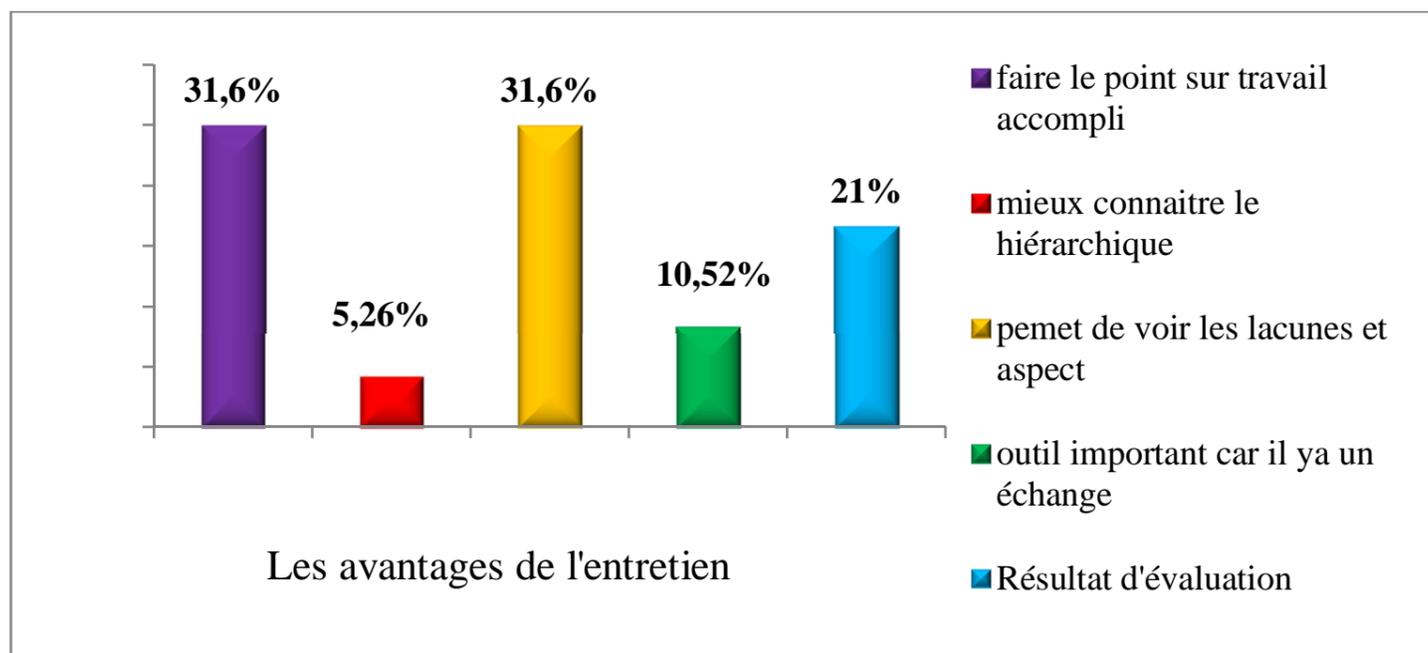


Source: élaboré par nous même

II.3.2. du point de vue des évalués

La totalité des repenses des évalués révèlent que faire le point sur le travail accompli ainsi que l'identification des lacunes et des aspects à améliorer sont les avantages de l'entretien d'évaluation, suivie par une proportion de (21%) des repenses sur les résultats de l'évaluation comme un avantage, et (10,52%) révèlent un avantage en terme d'échange et le dialogue, et enfin (5,26%) des repenses où les évalués considèrent que l'évaluation leurs permet de mieux connaître le supérieur hiérarchique.

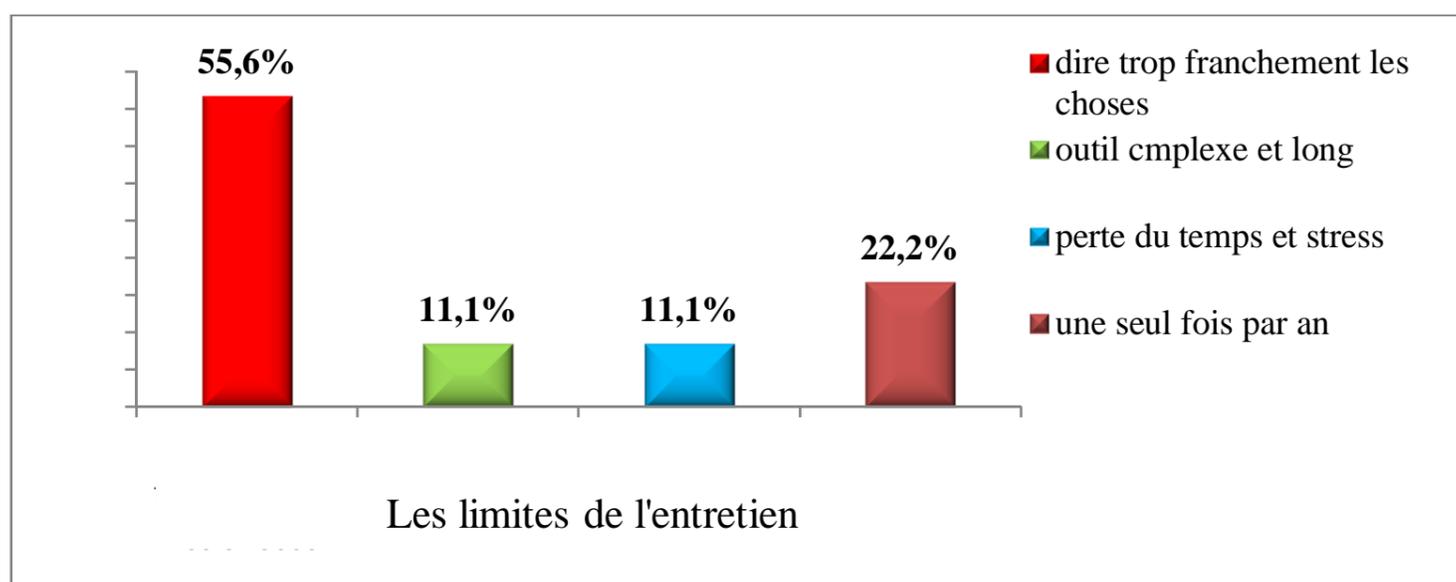
Figure 21 : Les avantages de l'entretien



Source: élaboré par nous même

Quant aux limites, dire trop franchement les choses est considéré comme étant une limite de l'entretien l'évaluation avec (55,6%) des repenses, et (22,2%) des repenses révèlent que le fait que l'évaluation chez DDA ne se fait qu'une seule fois par an est une limite, l'évaluation est source du stress ainsi ce système lui-même est trop lourd et complexe avec (11,1%) des repenses le révèlent.

Figure 22 : Les limites de l'entretien



Source: élaboré par nous même

II.3.3. du point de vue du RRH

D'après le RRH, des limites sont engendrées effectivement par l'évaluation. D'abord, certaines sont liées aux évaluateurs, du fait qu'une grande marge de l'évaluation est accordée

à la hiérarchie, ce qui conduit à plus de subjectivité dans la démarche, et cela dépend de la relation existante entre l'évaluateur et la subordonnée. Ensuite, certaines d'autres sont liée à la personne évaluée, où la démarche d'évaluation s'appuie sur la motivation extrinsèque, ce qui veut dire qu'il n'y'a aucune considération des aspirations des évalués en terme de reconnaissance non financière; enfin, on retrouve certaines limites qui sont liées à l'outil lui-même de l'évaluation, tels que le classement des performances et potentiel ; il est limité par des échelles bien définis, et elle ne permet pas suffisamment d'évolution professionnelle aux évalués dans le temps, ce qui engendre une démotivation des managers les plus performants dans l'entreprise.

Quant au objectif , l'évaluation permet une harmonisation du jugement, c'est-à-dire qu'on juge les collaborateurs de la même manière à l'aide des référentiels de compétence bien définis ainsi que la formation des évaluateurs pour bien mener leurs évaluations, en limitant la liberté des évaluateurs dans le jugement de leurs collaborateurs par des référentiels ; l'évaluation permet aussi, la veille de compétence pour assurer une flexibilité organisationnelle, maîtriser les risques liés aux changements et aux évolutions du marché de travail qui est de plus en plus concurrentielle, elle permet aussi une évolution en fonction du mérite, l'évaluation permet ainsi, de prendre en considération la réalité du terrain dans la GRH, par l'identification des points fort et critique des salariés pour définir des plans d'amélioration, faire évoluer les missions, les fiches de poste et les compétences des salariés.

D'après le responsable RH, l'évaluation lui permet de construire le bilan de métier (forces et faiblesse), et d'obtenir également des informations utiles et nécessaires pour assoir les décisions concernant les RH (gestion de carrière, formation, rémunération.).

II.4. l'objet de l'entretien d'évaluation

II.4.1. du point de vue du RRH

Concernant l'objet de l'évaluation, la question est posée uniquement au RRH.

Relativement aux critères d'évaluation, le RRH annonce que DDA évalue la performance selon deux critères :

- ✓ **Quoi** : l'objectif lui-même ;
- ✓ **Comment** : attitude, le comportement adapté pour atteindre l'objectif (la façon de faire).

L'évalué est classé sur une échelle de cinq niveau de performance.

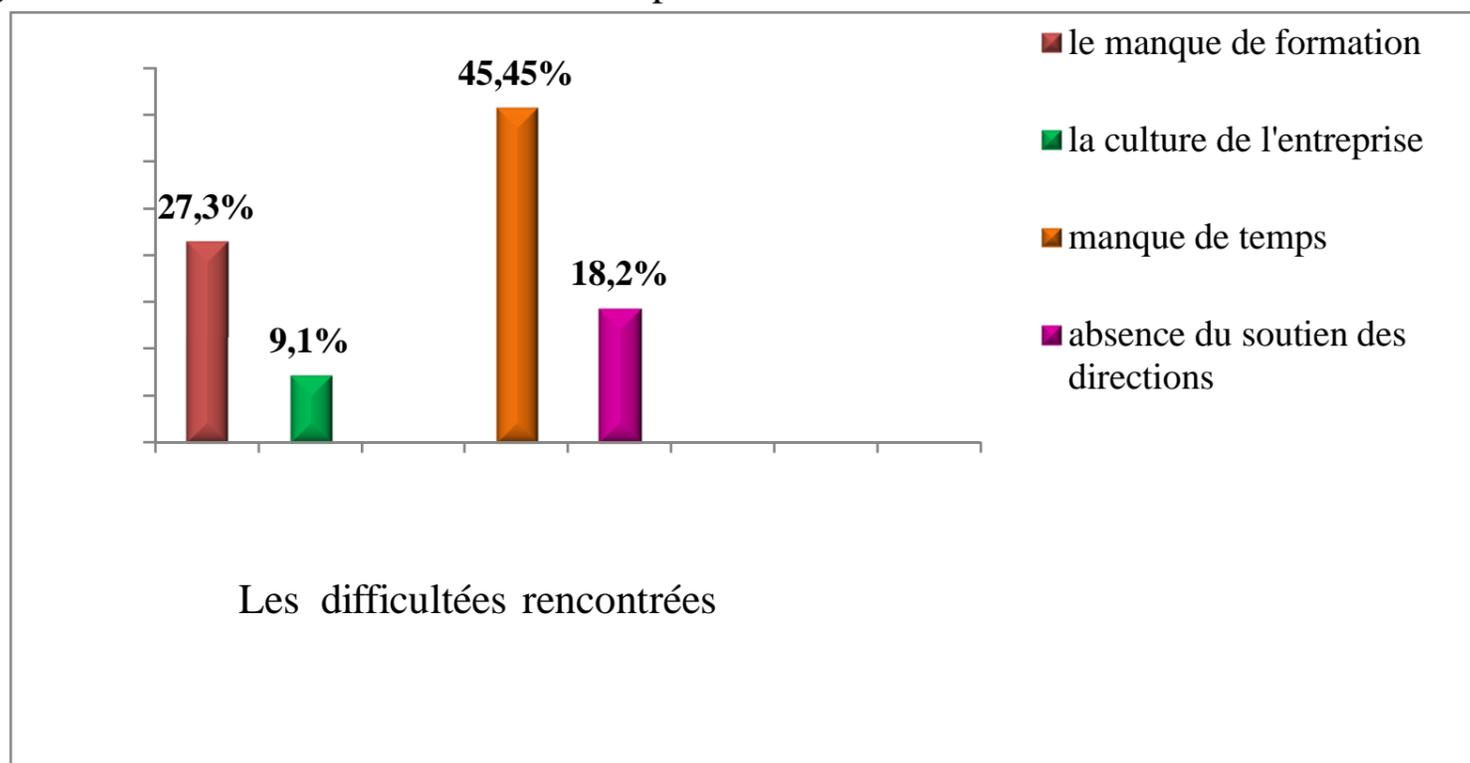
III.les difficultés et les voies d'améliorations

Nous aborderons ce point en séparant entre les difficultés et les voies d'amélioration

III.1 du point de vue des évaluateurs

La difficulté la plus importante rencontrée concernant l'évaluation est le manque de temps ceci est par (45.45%) des repenses. D'après les évaluateurs, ces derniers ont toujours du mal à trouver du temps pour l'entretien. C'est ce qui explique le choix fait de réduire la durée moyenne de l'entretien à 30 minutes. (27,3%) des repenses révèlent que le manque de formation est une autre difficulté rencontrée, alors que Danone doit donner une importance à la formation du moment que c'est une condition indispensable pour conduire l'entretien d'évaluation et par conséquent, garantir la réussite de la démarche. une autre difficulté rencontrée, une condition fondamentale qui doit être prise au préalable pour la réussite de la démarche, concerne l'absence de soutien de la DG et la DRH révélée par (18.2%) des repenses. Enfin notons une dernière difficulté liée aux valeurs et culture d'entreprise avec une proportion de (9.1%) des repenses.

Figure 23 : les difficultés rencontrées du point de vue de l'évaluateur

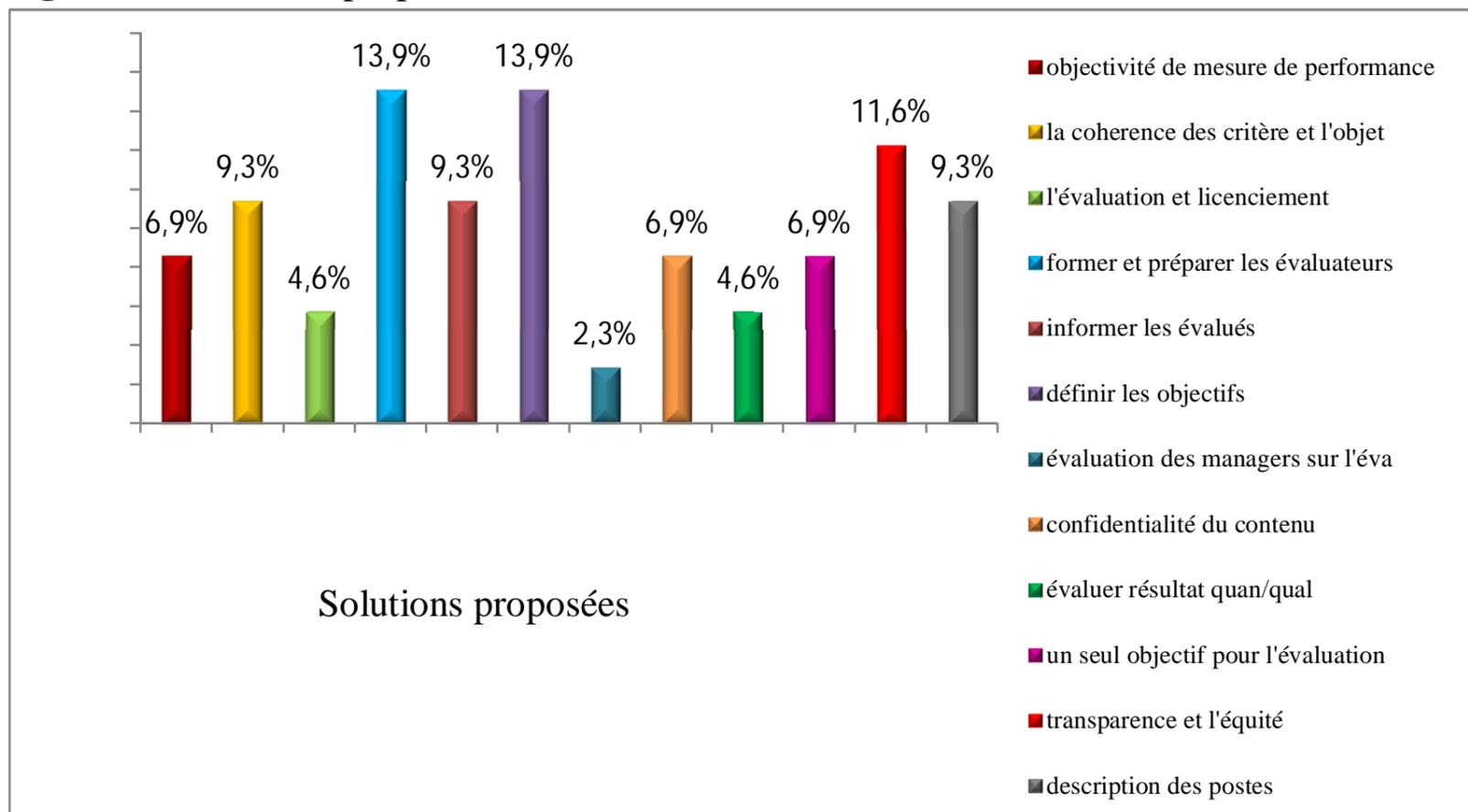


Source: élaboré par nous même

Pour améliorer la pratique d'évaluation et remédier aux difficultés, les évaluateurs expriment leur accord avec une série de suggestions. La première suggestion que jugent les évaluateurs (13.9%) très importantes pour remédier aux difficultés rencontrées est la formation et préparation des évaluateurs ainsi que définir les objectifs clairement ; (11.6%) des repenses sur la transparence et l'équité de la démarche, autrement dit il faut garantir l'objectivité de l'évaluation. Ainsi (9,3%) des repenses suggèrent la nécessité d'informer les

évalués et faire des descriptions de poste ; (6,9%) des repenses révèlent que le contenu de l'évaluation doit être confidentiel et définir un seul objectif par évaluation.

Figure 24 : solutions proposées



Source: élaboré par nous même

III.2. du point de vue des évalués

La moitié des évalués (50%) considèrent que l'outil d'évaluation est très complexe, plus de (33%) des évalués trouvent des difficultés pour exprimer ce qu'ils ressentent par crainte d'être mal compris par leur hiérarchie ; et (16,7%) disent qu'ils ne rencontrent aucune difficulté lors de l'évaluation, ceux-ci confirment l'existence un dialogue positif et constructif entre les deux acteurs.

Quant aux voies d'amélioration, plus de (33%) des évalués proposent des plans de formation aussi bien que pour l'évaluateur que l'évalué pour bien mener l'acte de l'évaluation, ce qui va permettre de minimiser les craintes des salariés vis-à-vis de l'évaluation. Ainsi proposent (33,3%) proposent une formation sous forme de mise en situation sur le lieu de travail. (33,4%) sont persuadé que l'amélioration passe par la communication et le dialogue entre les deux acteurs dans les lieux de travail.

III.3. du point de vue du RRH

Au niveau de Danone la démarche d'évaluation rencontre plusieurs difficultés. Il y'a des difficultés liées à l'évaluateur ; la plupart de ceux-ci ne prennent pas au sérieux l'évaluation de leur collaborateur. D'après le RRH en travaillant sur support magnétique les

évaluateurs peuvent intervenir pour modifier les résultats soit pour l'intérêt ou non de l'évalué. De son point de vue les évaluateurs ne prennent pas en considération la réalité du terrain. On trouve des difficultés liées à la démarche d'évaluation, le RRH révèle que le processus d'évaluation est lourd et complexe. Une autre difficulté liée aux critères d'évaluation, se base sur un seul critère la performance. Voir la réponse indiquée précédemment.

Quant aux voies d'amélioration, le RRH suggère que l'évaluation doit être fixée comme un objectif collectif ; donner une proportion importante à RDP par rapport aux objectifs sociaux et de faire un lien étroit entre l'évaluation et la rémunération pour motiver et impliquer les salariés dans la démarche. Il propose que les plans de formation ne soient programmés que pour un besoin identifié par l'évaluation, c'est-à-dire que les salariés ne bénéficient pas de formation sans avoir fait une évaluation.

Enfin, le RRH pense que la démarche d'évaluation doit être liée au développement des salariés, la rémunération ainsi que la carrière.

Section 2 : Interprétation des résultats de l'enquête

Nous avons interprété les résultats présentés autour de trois axes, le premier correspond à l'importance accordée à la pratique d'évaluation chez DDA, le deuxième concerne l'entretien d'évaluation et enfin nous avons interpréter les difficultés rencontrées et les voies d'amélioration.

A/ Sur la base des résultats obtenus, la démarche d'évaluation n'est pas un simple exercice de style ou un tour de table de fin de session de formation. Il s'agit d'un outil au service de la performance qui doit être créé et mis en œuvre en respectant des conditions au préalable pour la réussite de la continuité de la démarche d'évaluation. En revanche, la démarche d'évaluation n'est pas suffisamment développée et correctement mise en œuvre.

Concernant l'utilité de la démarche d'évaluation chez Danone, il y avait pas de contraste entre les réponses, les acteurs sont d'accord que l'évaluation est un outil de management et une source de motivation qui contribue à améliorer la performance de l'entreprise ; en effet répondre aux attentes des salariés permet de susciter leur motivation, qui est un levier de la performance pour l'entreprise ; faire évoluer les personnes, cela permet de faire avancer l'entreprise et de la maintenir à un niveau de performance important.

Formellement, les rôles d'un évaluateur est :

- ✓ Animer les objectifs individuels et collectifs ;
- ✓ Aider le collaborateur à progresser : accompagne et coach au quotidien, assurer la régularité du feedback ;
- ✓ Accompagner et aider le salarié à évoluer dans sa carrière : évaluer la performance, la compétence et conseiller sur le prochain poste.

Au sujet des évaluer, le rôle principal est de faire preuve de sincérité, franchise et s'engager dans la démarche. On trouve une cohésion sur le rôle de l'évalué, de son point de vue et de point de vue du RRH. Etant donné que l'évalué est l'acteur principal de l'évaluation, il doit être en mesure de donner et demander des feedback, accepter le challenge, être capable de se remettre en question, cela pour la réussite de la démarche.

Le RRH quant à lui est le facilitateur et garant de la démarche. Effectivement, c'est au RRH de faciliter la tâche aux acteurs, en mettant à la disposition des évaluateurs les documents et les supports nécessaires, en programment des actions de formation sur les

activités d'évaluation et informer les évalués pour se préparer. Aussi le RRH doit garantir l'objectivité, l'équité et la transparence, le RRH doit sensibiliser et communiquer sur la démarche et son importance pour prendre des décisions objectives en matière de GRH.

A propos des enjeux de l'évaluation relativement à chaque acteur sont multiples, chaque acteur vise un intérêt particulier de l'évaluation.

Les évaluateurs et les évalués ont un but commun est d'améliorer les relations et la communication en favorisant le dialogue/échange ainsi les évaluateurs cherchent à mesurer la contribution réelle de l'atteinte des objectifs ce qui induit à la récompense et la reconnaissance qui est l'objectif crucial des évalués.

Eu égard au RRH, le vrai objectif c'est de gérer prévisionnellement les emplois et les compétences. L'évaluation favorise le pilotage de la GPEC, la DRH dispose d'information nécessaire vis-à-vis de l'évolution des emplois et des compétences.

Danone accorde une importance à l'évaluation. Cependant, le manque d'un aspect important qui est absolument nécessaire pour renforcer la démarche d'évaluation, la formation doit être parmi les priorités de Danone.

B/ Pour concrétiser la démarche d'évaluation, Danone s'appuie sur l'entretien d'évaluation. Au cours de l'année, chez Danone on fait trois entretiens, au début de l'année, dans le but de fixer des objectifs et définir PDI conformément aux résultats souhaités ; un autre à la mi-année pour vérifier l'état d'avancement et assurer le suivi de réalisation des objectifs et trouver les solutions ; le dernier entretien à la fin de l'année pour vérifier l'atteinte des objectifs et l'exécution du PDI.

L'entretien est un outil avantageux, permet le dialogue/échange, favorise la communication et amélioré les relations entre les acteurs. Ce moment de dialogue privilégié doit permettre de parler ouvertement, avec le plus « naturel » possible de ses objectifs, de ses attentes et de ses difficultés. Les attentes exprimées par les évalués chez DANONE, telles que la reconnaissance et l'écoute, doivent être prise en considération par l'évaluateur ainsi que par l'entreprise, du fait qu'elles constituent des sources de motivation et d'implication des salariés dans l'atteinte des objectifs personnels et collectifs. L'entreprise doit optimiser d'une façon permanente le couple contribution/rétribution. L'entretien d'évaluation est le moment privilégié où se rencontre les attentes des salariés et les objectif des managers et de négocier

sur les actions passées ou futures ; un système de reconnaissance financier ou non financier doit être construit progressivement (la grille de promotion) dans l'entreprise.

Danone accorde une importance à l'entretien d'évaluation, du fait que les évaluateurs bénéficient d'une formation pour mieux conduire l'entretien et assurer son objectivité. Les évaluateurs ne sont pas consultés pour l'élaboration du guide d'entretien, cela peut revenir à plusieurs raisons :

- ✓ La culture de DDA au niveau national ne le permet pas ;
- ✓ Le nombre des évaluateurs est important pour le faire participer à l'élaboration du guide ;
- ✓ Danone à Akbou c'est une unité de production, la DG et la DRH se trouvent au niveau d'Alger, c'est par contrainte de la distance qu'on ne fait pas appel à la présence des évaluateurs lors d'élaboration du guide ;
- ✓ Les évaluateurs sont aussi évalués, pour cela ils ne prennent pas part lors de l'élaboration du guide d'entretien.

Les avis des acteurs sont en contraste à propos de leur satisfaction. Les évaluateurs sont satisfaits puisqu'on accorde des suites aux entretiens d'évaluation en matière de rémunération, formation et carrière. Tandis que, les évalués n'éprouvent aucune satisfaction, selon ces derniers il n'y a pas de suites relatives à leurs attentes et objectifs ainsi que, ils considèrent l'évaluation subjective. Les évalués ont annoncé qu'il n'y avait pas des suites, cela peut être qu'ils ne sont pas satisfaits même s'il y'a des suites réellement, car ils n'ont pas bénéficié de cent pour cent (100%) du bonus si on prend l'exemple de la rémunération ; peut être qu'ils ne considèrent pas la formation et la mobilité comme des conséquences de l'évaluation. Sans oublier que la subjectivité une réalité, joue un rôle important dans la prise des décisions, on peut prendre une décision favorable concernant une augmentation, formation ou une mobilité vis-à-vis d'un collaborateur par appréciation ou l'estime en vers la personne évaluée et vice versa.

Relativement à l'entretien, les acteurs sont en accord sur le lieu du déroulement de l'entretien, salle de réunion mais divergent sur la durée moyenne. D'après les évaluateurs pas plus d'une demi heure, cela revient chez Danone à une charge de travail immense. Les évaluateurs trouvent difficilement pour s'asseoir en tête à tête avec leurs collaborateurs. Par contre les évalués informent que l'entretien se déroule pendant une heure si ce n'est pas plus, et cela est du au stress subit lors de l'entretien ; la peur de se retrouver face à face avec le

supérieur et la crainte d'être critiqué, les évalués ne sont pas à l'aise, toutes ces contraintes poussent les évalués à avoir l'impression d'un entretien long.

Chez Danone lors de l'évaluation, les évaluateurs s'appuient sur deux critères le résultat (50%), attitude et compétence (50%). Ces critères sont restrictifs, clairs et observables, ce qui conduira à évaluer correctement et d'une façon objective un collaborateur.

Au vu des résultats de l'enquête, la plupart des acteurs ont signalé le manque de formation comme une difficulté et une suggestion pour améliorer la démarche d'évaluation et la rendre plus efficace, par opposé au RRH qui a mentionné que la formation est une réalité chez Danone. Cette discordance revient au fait que la formation existe dans le cahier de charge de l'évaluation, programmée par la DG et la DRH mais n'est pas encore mise en œuvre, soit réellement les acteurs bénéficient d'une formation mais ils ne sont pas satisfaits de la façon de le faire ou encore ne sont pas satisfaits du résultat de la formation qu'ils considèrent que la formation n'est pas une réalité.

C/ Les difficultés rencontrées sont différentes pour le RRH, l'évaluateur et l'évalué. Les difficultés sont liées aux attentes de chaque acteur et de leur position par rapport à la démarche d'évaluation. On trouve des points communs entre le RRH et les évalués : les deux remettent en cause l'évaluateur. Etant donné que l'évaluateur est à l'origine de l'aspect subjectif de l'évaluation, cela est lié au manque de formation des évaluateurs et au moment du dialogue ainsi que l'absence du soutien de la DG et la DRH, que les évalués considèrent comme source de difficultés et manque de motivation.

Les appréciateurs voient l'appréciation du personnel comme un système générant du travail supplémentaire ; une lourde charge de travail ; un positionnement ambigu et de nombreuses difficultés de mise en œuvre.

Les évalués mettent en avant l'écart entre le dispositif qui leur est présenté avec tout ce qu'il apporte en transparence, en qualité d'écoute et en objectivité, et ce qu'ils subissent réellement lors des entretiens. Pour les appréciés, c'est un outil qui se veut participatif, pourtant, le dialogue sincère reste rare, leur autonomie est difficile à trouver.

Ces insatisfactions ont deux origines principales, l'une est liée à l'outil, l'autre aux conditions de mise en œuvre.

Les évaluateurs et les évalués proposent en premier lieu de former et préparer les évaluateurs, ainsi que d'informer les évalués ; la formation des évaluateurs est une condition indispensable à la réussite de la démarche.

Les évaluateurs doivent être en mesure de conduire l'entretien d'évaluation et connaître la politique RH de l'entreprise ainsi que être capable d'expliquer le lien qui sera établie entre l'évaluation de leurs collaborateurs et les différentes politiques RH tel que la formation, la rémunération et la carrière. Aussi l'un des moyens d'améliorer la mise en œuvre de l'évaluation des salariés, est de former les évaluateurs à l'entretien, mais aussi de fédérer la ligne hiérarchique autour de certains principes fondamentaux, l'exemplarité, la patience, la confiance, le réalisme, la franchise et surtout le respect. Informer l'évalué, cela lui permet de prendre du temps pour faire un bilan objectif de l'année écoulée dans le but de gérer l'axe de discussion et de pouvoir s'exprimer clairement et ainsi, faire preuve de professionnalisme face à l'évaluateur.

Un autre point proposé par les évaluateurs est de faire des descriptions de poste. Effectivement Les définitions des emplois sont rares il arrive souvent que les salariés soient tous évalués de la même façon alors que leurs emplois et objectifs sont totalement différents. Il faut donc que l'évaluateur connaît la personne qu'il apprécie et l'emploi qu'il occupe.

La confidentialité du contenu, un autre point à retenir de point de vue des évaluateurs pour remédier aux difficultés, cela pour éviter des malentendus, frustrations et le sentiment d'iniquité entre les salariés, par conséquent éviter la démotivation des salariés.

Les évaluateurs ont recommandé de définir clairement les objectifs. Formellement, il est indispensable que la démarche d'évaluation soit cohérente avec les autres politiques RH. Pour cela, les objectifs doivent être clairement définis et s'accorder avec le reste de l'organisation.

Egalement les évaluateurs proposent de retenir les critères de transparence et d'équité. Les règles de jeu doivent être claires c'est-à-dire que les objectifs doivent être précis, les missions, les domaines de contribution ainsi que les compétences requises doivent être clarifiés, également les critères d'évaluation doivent être définis précisément.

Former les évaluateurs et les préparer à la conduite de l'entretien d'évaluation, définir les emplois et les objectifs de l'évaluation avec clarté et améliorer les relations entre les acteurs. Tout cela mène à une évaluation objective et réussie.

Les évalués à leur tour évoquent la communication, pour avoir de bonnes relations entre l'évaluateur et l'évalué cela permet d'amoindrir le stress des évalués, avoir un climat de confiance, cela permet également de s'exprimer ouvertement, par conséquent la réussite de l'entretien d'évaluation. Le bon déroulement de l'entretien d'évaluation dépend de la nature des relations existantes entre le collaborateur et son supérieur ainsi que la qualité du management.

Le RRH, quant à lui propose de fixer l'évaluation comme un objectif collectif et avoir un lien étroit avec la rémunération et que les plans de formation ne seront programmés que pour un besoin identifié par l'évaluation. Une suggestion qui semble valable, du moment que cela pousse les salariés à travailler davantage et fixer l'évaluation comme un objectif personnel, autrement dit, sensibiliser les salariés sur l'importance de la démarche d'évaluation.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Le travail qu'on a organisé autour de quatre chapitres nous a permis de nous faire une idée plus claire à l'égard de l'évaluation des performances et des compétences en général, plus particulièrement sur le déroulement de l'entretien d'évaluation au niveau de l'entreprise objet de l'enquête.

Notre étude s'étant déroulée au sein d'une firme multinationale Danone, nous y avons donc mené nos recherches sur l'évaluation des performances et des compétences et ciblé nos recherches au sein de la population des managers (évaluateurs et évalués).

Nous nous sommes intéressés à l'impact de l'évaluation sur la gestion des ressources humaines, la première question posée consistait à définir du point de vue de l'entreprise le rôle de chaque acteur dans la démarche d'évaluation. Et puis un questionnaire soulevé à l'endroit des enjeux du point de vue de chacun des dits acteurs; la seconde question concerne l'outil utilisé par Danone pour donner corps à l'évaluation, en l'occurrence la grille ou le support d'évaluation qui structure le déroulement de l'entretien d'évaluation. La dernière question consiste à identifier les liens existants entre l'acte d'évaluation et les autres pratiques RH.

L'enquête a révélé que la démarche d'évaluation s'impose comme une nécessité pour Danone, d'autant plus qu'il constitue un levier de la motivation, par conséquent, engendre l'implication des salariés.

L'évalué, l'évaluateur et le RRH constituent les principaux acteurs de l'évaluation chez Danone. L'évaluation permet à chaque acteur d'avoir un feed-back sur le travail accompli au niveau de poste ou la fonction occupée. L'évalué, sur l'amélioration du rendement de son travail, l'évaluateur sur la gestion de ses objectifs, la DRH, sur l'impact des résultats de l'évaluation sur les différents domaines de la GRH.

Les rôles des acteurs sont définis par la direction générale, chaque acteur a un rôle important à assumer. Le RRH doit garantir l'objectivité ainsi que la continuité de la démarche en définissant des plans de formation pour les évaluateurs dans le but de mener à bien l'entretien d'évaluation et savoir expliquer les liens qui seront établis entre l'évaluation du collaborateur et les politiques RH, ainsi le RRH doit mettre à la disposition des évaluateurs des supports nécessaires.

Conclusion générale

L'évaluateur de son côté à le rôle d'animateur, il est censé assigner les objectifs individuels et collectifs ; par conséquent, par conséquent piloter la performance des collaborateurs c'est-à-dire que l'évaluateur doit rappeler à chaque collaborateur les objectifs, les orientations et la vision de l'entreprise, aider le collaborateur à progresser.

Quant à l'évalué son rôle principal est de faire preuve de sincérité, franchise et s'engager dans la démarche.

Concernant la concrétisation de la pratique d'évaluation, Danone s'appuie sur l'entretien d'évaluation pour exécuter l'acte d'évaluation, Danone accorde une importance à cet outil, du moment que les évaluateurs sont formés à l'entretien d'évaluation, les évalués sont informés sur le lieu et l'heure de l'entretien et cela c'est une occasion pour l'évalué de se préparer. L'entretien d'évaluation est moment de dialogue entre l'évaluateur et l'évalué ; il constitue à ce titre un lien privilégié entre ces deux acteurs, et ce au-delà des décisions issues du processus d'évaluation. Il donne la possibilité au salarié de s'exprimer et de comprendre les tenants et les aboutissants des décisions prises.

Les objectifs visés face à l'évaluation sont très différents pour la DRH, pour les managers, et les salariés évalués.

Pour la DRH, il s'agit de contrôler et développer sa performance, de maintenir un management de proximité, mais aussi de favoriser le dialogue, de responsabiliser les salariés en leur fixant des objectifs et enfin de pouvoir gérer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; définir les plans de formation, de recruter, et de gérer les évolutions professionnelles. De plus ils aident au soutien des managers.

En ce qui concerne les évaluateurs, leurs objectifs se divisent en deux axes, le management au niveau collectif, c'est-à-dire, le développement et la reconnaissance des compétences, l'amélioration des performances, une gestion des équipes avec équité. Le deuxième axe, est la gestion des ressources humaines au niveau individuel, échange avec le salarié sur l'année écoulée, la fixation de nouveaux objectifs, son orientation de carrière, mais aussi et surtout, sa reconnaissance et sa valorisation.

Pour les évalués, l'objectif principal est de pouvoir dialoguer avec la hiérarchie sur ses résultats, ses ressentis. Au-delà de cela, avoir une remontée d'information claire sur le travail réalisé, et être ainsi valorisé et reconnu.

Conclusion générale

Les résultats de l'évaluation chez Danone concernent en premier lieu la rémunération, on accorde des bonus en fonction de l'atteinte des objectifs ; on définit des plans de formation dans le cadre du PID, afin de suivre le développement des compétences des salariés, ainsi les résultats de l'évaluation ont un impact sur la gestion de carrière.

Donner des suites à l'évaluation en prenant en considération les attentes des salariés constitue, si ce n'est un garant, un facteur déterminant à même de permettre l'implication des salariés dans la démarche d'évaluation. Au-delà de cette idée clé l'évaluation, en tant que pratique de management, constitue un outil efficace pour les entreprises en quête d'une amélioration de leurs performances de l'entreprise. Donc la pratique d'évaluation est un outil qui permet la reconnaissance des salariés et par voie de conséquence une source de motivation.

Bibliographie

Ouvrages

1. André Petit et Victor Haines (1994), « Trois instruments d'évaluation du rendement », édition gestion, Septembre 1994.
2. Annick Cohen, « toute fonction RH », édition Dunod, paris, 2006.
3. J.L. Bergeron : « l'évaluation du rendement » in « gestion stratégique et opérationnelle », édition goetan morin, Montréal, paris, Casablanca.
4. Bernard MARTORY et Daniel Crozet, GRH pilotage social et performances, 7^{eme} édition Dunod, paris, 2008.
5. Claude Billet, guide de développement personnel et professionnel pour managers et cadres, édition Maxima, paris, 2006.
6. Dimitri WEISS, RH, édition d'organisation, paris, 2003.
7. Eric Campoy et al, GRH : synthèse de cours et exercices corrigés, édition Pearson, paris, 2008.
8. G. Schmidt et E. M. Mercier, « l'évaluation des compétences : un outil au service du management », édition Dareios et Pearson Education, paris.
9. Jacques LEMONNIER, « Les objectifs individuels de performances », Edition VUIBERT : Lire agir, 2010.
10. J-M. Peretti collectif: « Gestion des Ressources Humaines », 2^{eme} édition, édition De Boeck, Ahuntsic, Montréal, Paris.
11. Le boterf, « construire les compétences individuelles et collectives », édition d'organisation, paris, 2001.
12. Loïc CADIN et all, « gestion des ressources humaines », 3^{eme} DUNOD, paris, 2007.
13. Maurise THEVENET, « Impliquer les personnes dans l'organisation », Édition Liaisons, 1992.
14. Marie Tresannini, « évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière », édition management et société, paris, 2004.
15. Michel Barabel et olivier Meier, « MANAGEOR », édition Dunod, paris, 2006.
16. Pascaline Malassigne, « conduire avec succès un entretien d'évaluation », édition d'organisation, paris, 2004.
17. Peter DRUCKER, « Devenez manager », Edition PARIS : Village Mondial, 2006.

18. Pierre CASPAR, Jean-Guy MILLET, Claude NORMAND « Evaluation, trappe ou tremplin ? », Editions d'Organisation : Groupe EYROLLES, 2010.
19. Shimon L.Dolan et al, « la Gestion des Ressources Humaines », 3^{ème} édition, édition Pearson éducation, paris, 2002.
20. TREPO, ESTELLAT et OIRY, « L'appréciation du personnel mirage ou oasis ? » Édition d'organisation, 2002.
21. Zarifian P, « le modèle de la compétence », édition Liaison, paris, 2001.

Mémoire

- 1- Michael ASHWERTH et al, quelles finalité pour l'évaluation des salariés dans l'entreprise ?, 6^{ème} promotion du MBA Dauphine MRH, 2009, p 11.

Reuves et article

1. Dumond Jean-Paul, L'appréciation des personnels, *Revue Française Gestion*, n°162/2006
2. 2-G. Trepo : « appréciation annuelle du personnel, récompense et sanction », *Gestion* 2000, N°1, 2005.

Cours

- 1- Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH.
- 2- Cours de Management des individus, Madame Monique Combes, 2010 / 2011.

Conférence

1. EM Lyon Business School, Ecully, 8 Novembre 2011
2. 29^{ième} Congrès AGRH 2008, « A quoi sert la GRH ? » Dakar, 09 au 12 Novembre 2008: L'évaluation, entre performance individuelle et dynamique collective.

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire destiné aux évaluateurs

I- information sur le répondant :

L'âge :

Sexe :

Situation familiale :

Le niveau d'instruction :

La fonction :

II- l'importance de l'évaluation chez Danone

1-Qu'est ce que vous en penser au sujet de l'évaluation chez DANONE ?

2- Quelle est votre responsabilité dans la démarche d'évaluation ?

3- De votre point de vue, quels sont les enjeux de l'évaluation ?

III- l'entretien d'évaluation

3- Existe-il un entretien d'évaluation ?

Oui non

4- Si oui, que pensez-vous de l'entretien d'évaluation ?

1. Pas forcément favorable car c'est une perte de temps

2. Permet plus de dialogue

5- Ou se passe l'entretien d'évaluation ?

1. Bureau du collaborateur

2. Bureau du hiérarchique

3. Pièce neutre du type salle de réunion

6- avez-vous bénéficié d'une formation concernant l'entretien d'évaluation ?

Oui non

7- avez-vous été consultés a propos de l'élaboration du guide d'entretien ?

Oui non

8- dans le passé, avez-vous conduit un entretien d'évaluation ?

Oui non

Si oui, depuis quant ?

3 ans

6 ans

9ans

9- Êtes-vous satisfaits de la dernière évaluation que vous avez dirigée ?

Oui Non

10- L'entretien d'évaluation me permet une appréciation juste de mes collaborateurs?

Oui Non

11- est ce que la DG, la DRH donnent des suites aux entretiens que vous avez conduit ?

Oui non

Si oui, dans quels domaines ?

12- En moyenne, quelle est la durée d'un entretien ?

Plus d'une heure

De 30 à 60 minutes

De 15 à 30 minutes

De 10 à 15 minutes

13- est ce que l'entretien d'évaluation se passe dans de bonnes conditions ?

Oui non

14- selon vous quels sont les avantages d'un entretien d'évaluation ?

- 1- Faire le point sur le travail accompli, l'évolution professionnelle d'un collaborateur (compétence, performance)
- 2- Permet d'avoir les lacunes et les aspects à améliorer
- 3- Outil le plus important car il y a un échange avec le supérieur
- 4- Résultats d'évaluation

15- selon vous, quelles sont les limites d'un entretien d'évaluation ?

- 1- Dire trop franchement les choses
- 3- Perte de temps et stress

16- a votre avis, les entretiens d'évaluation que vous conduisez sont à dominante :

- 1- Informative (c-à-d la décision de gestion concernant l'évalué est prise avant l'entretien, il s'agit d'informer l'évalué sur la décision et des raisons qui la justifient)
- 2- Consultative (c-à-d la décision de gestion est élaborée et communiquée après l'entretien)
- 3- Concertative (c-à-d la décision de gestion est prise au cours de l'entretien, en concertation avec l'évalué)

VI- Les difficultés rencontrées et les voies d'amélioration

18- quels sont les obstacles et les contraintes concernant l'évaluation de vos collaborateurs ?

- 1- Le manque de formation ?
- 2- La culture de l'entreprise ne me le permet pas ?
- 3- L'outil d'évaluation mal adapté ?
-

- 4- Le manque de temps ?
- 5- L'absence de soutien de la DG et la DRH ?
- 6- Peur de provoquer des conflits avec vos collaborateur-subalternes ?
- 7- Vous n'êtes pas motivés ?
- 8- Tous les facteurs cités ?
- 9- Autres ? (Veuillez préciser)

- 19- quelle(s) solution(s) jugez-vous pertinente(s) pour faire face aux obstacles ?
- 1. Mesure objective de la performance
 - 2. Ne pas lier évaluation et licenciement
 - 3. Former et préparer les évaluateurs
 - 4. Informer les évalués
 - 5. Bien définir les objectifs de l'évaluation
 - 6. Evaluer le manager sur son activité de l'évaluation
 - 7. Evaluer les résultats qualitatifs et quantitatifs du salarié
 - 8. Poursuivre un seul objectif par procédure d'évaluation
 - 9. Garder confidentiel le contenu de l'évaluation
 - 10. Retenir les critères de transparence et équité entre salariés
 - 11. L'existence de description de postes actualisées
 - 12. Autres ? (Veuillez préciser)

Merci pour votre temps et votre collaboration

Annexe 2 : Questionnaire destiné aux évalués

I- information sur le répondant :

L'âge :

Sexe :

Situation familiale :

Le niveau d'instruction :

La fonction :

II- l'importance de l'évaluation chez Danone

1-Qu'-est ce que vous en penser au sujet de l'évaluation chez DANONE ?

2- Quelle est votre responsabilité dans la démarche d'évaluation ?

3- De votre point de vue, quels sont les enjeux de l'évaluation ?

III- l'entretien d'évaluation

4- Existe-il un entretien d'évaluation ?

Oui non

5- Si oui, que pensez-vous de l'entretien d'évaluation ?

Pas forcément favorable car c'est une perte de temps

Permet plus de dialogue

6- ou se passe l'entretien d'évaluation ?

1. Bureau du collaborateur

2. Bureau du hiérarchique

3. Pièce neutre du type salle de réunion

7- qu'est ce que vous attendez de l'entretien d'évaluation ?

1- La reconnaissance de vos compétences

2- Discussion/échanges

3- Exprimer ce que l'on ressent

4- Faire le point sur le travail accompli

5- possibilité d'évolution de carrière

6- Augmentation du salaire

7- Autres (précisez)

8- êtes-vous informé sur les rendez-vous et le déroulement de l'entretien d'évaluation ?

Oui non

9-avez-vous déjà subit une évaluation ?

Oui non

Si oui, depuis quand ?

10- Êtes-vous satisfaits de votre dernière évaluation?

Oui Non

Pourquoi ?

11- est ce que la DG, la DRH donnent des suites aux entretiens que vous avez subits ?

Oui non

Si oui, dans quels domaines ?

12- En moyenne, quelle est la durée d'un entretien ?

Plus d'une heure

De 30 à 60 minutes

De 15 à 30 minutes

De 10 à 15 minutes

13- est ce que l'entretien d'évaluation se passe dans de bonnes conditions ?

Oui non

14- selon vous quels sont les avantages d'un entretien d'évaluation ?

1- Faire le point sur le travail accompli, l'évolution professionnelle d'un collaborateur

(compétence, performance)

2- Mieux connaître le supérieur

3- Permet d'avoir les lacunes et les aspects à améliorer

4- Outil le plus important car il y a un échange avec le supérieur

5- Résultats d'évaluation

15- selon vous, quelles sont les limites d'un entretien d'évaluation ?

1- Dire trop franchement les choses

2- Outil complexe, trop long

3- Perte de temps et stress

16- a votre avis, quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'évaluation ?

17- quelles sont vos suggestions pour remédier à ces difficultés ?

Merci pour votre temps et votre collaboration

Annexe 3 : Guide d'entretien

I- l'importance de l'évaluation :

- 1- Que pensez-vous de la démarche d'évaluation ?
- 2- Quelle est votre responsabilité dans la démarche d'évaluation ?
- 3- De votre point de vue, quels sont les enjeux de l'évaluation ?

II- l'évaluation proprement dite :

- 4- quels sont les acteurs de l'évaluation du personnel dans votre organisation ?
- 5- la démarche d'évaluation définit-elle le rôle de chaque acteur ? comment
- 6- quels sont les critères retenus dans la grille d'évaluation ?
- 7- les managers et salariés ont-ils été formés à cette démarche ?

III- difficultés et avantages de l'évaluation

- 8- quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour assurer l'efficacité de la démarche ?
- 9- De votre point de vue, quelles sont les limites de votre démarche d'évaluation ? et quelles sont vos suggestions ?
- 10- de votre point de vue, quels sont les avantages de votre démarche d'évaluation ?
- 11- quelle est la nature de vos entretiens en matière de prise de décisions et de niveau du rendement ?

VI- le lien entre l'évaluation et les pratiques de GRH :

- 12- est-ce que l'opération d'évaluation, vous permet d'obtenir des données et des informations qui vous permettent à terme d'asseoir des décisions RH ?

Annexe 4 : La matrice CODE



Annexe 5 : Le Plan de Développement Individuel

Le Plan de Développement Individuel

OBJECTIFS <i>Qu'est-ce qu'on veut atteindre avec le plan ?</i>	QUOI (Actions de développement)	QUAND	SUPPORT <i>Comment supporter l'atteinte de l'objectifs? Avec l'aide de qui?</i>	MESURE <i>Comment mesurer le progrès ?</i>
Bâtir sur les forces			- -	
Travailler sur les opportunités			- -	
			- -	

Annexe 6: L'échelle de la performance

Functional skills	1. Basic	2. Junior	3. Experienced	4. Expert		8 CODE Competencies	Rating
1. Manufacturing strategy	X				Committed	1. Perseverance	3. More often
2. Cost management		X				2. Results Oriented	2. To be Developed
3. Formulation & Process			X		Opened	3. Openness & Perspective	3. More often
4. Engineering			X			4. Adaptation to Change	3. More often
5. Flow management & system	X				Doer	5. Solution oriented	3. More often
6. Maintenance	X					6. Action oriented	3. More often
7. Manufacturing performance		X			Empowered	7. Participation	3. More often
8. Local relation management		X				8. Success	3. More often
9. Environnement & safety		X					
10. Quality & food safety			X			CODE Ratings	
Other Skills						4. Always	
1. Team management		X				3. More often	
2. Social relation management		X				2. To be Developed	
General Skills						1. Not yet / Rarely	
1. Project & Portfolio Management			X				
2. Problem Solving			X				
3. PERFORMANCE EVALUATION							
Performance Rating	Définition						Rating
5. Outstanding	Achieves exceptional results against performance objectives while role modeling desired behaviors and values						
4. Excellent	Consistently exceeds expected performance results while exhibiting desired behaviors and values						
3. Good	Achieves and occasionally exceeds performance objectives while demonstrating required behaviors and values						
2. Average	Generally meets performance expectations but occasionally falls short. Requires guidance and supervision in executing responsibilities and/or may not consistently be demonstrating required behaviors and values						X
1. Average	Performance is generally below expectations. Requires excessive guidance and supervision. Does not demonstrate required behaviors and values						

I- COMMITTED

Impulse et incarne la vision

- Construit et partage un projet ambitieux pour l'avenir
- Donne du sens et mobilise ses équipes et ses collègues, en lien avec la mission de Danone
- Montre l'exemple : « je dis ce que je fais et fais ce que je dis »
- Traduit les valeurs en actes quotidiens

S'engage pour obtenir des résultats rupturistes

- S'engage à faire la différence dans la durée, challenge les habitudes et génère des solutions innovantes.
- Anticipe et agit en conséquence : sait se projeter dans le futur, envisage différentes alternatives et s'engage pour atteindre un objectif ambitieux.
- Conduit le changement et fait face aux difficultés avec optimisme (« Quand on veut, on peut »)

II- OPEN

Ecoute avec empathie et « parle vrai »

- Faire preuve d'empathie, de respect, de proximité à tous les niveaux
- Bâtit des relations authentiques fondées sur l'écoute et la franchise, qu'il/elle soit d'accord ou non avec son interlocuteur
- . Valorise les différences de points de vue et est capable de changer d'avis

Développe des réseaux à l'intérieur et à l'extérieur de Danone

- Apprend rapidement et partage avec les autres. Fait preuve de curiosité, explore au-delà de ses propres centres d'intérêt/domaines d'expertise
- Encourage la collaboration avec d'autres fonctions et départements, à tous les niveaux. Agit pour « casser les silos ».
- Travaille en réseau. Etablit des contacts en dehors de Danone pour apprendre et s'enrichir. Interagit positivement avec son environnement (consommateurs, salariés, clients, fournisseurs, communautés, etc.)

III- DOER

Prend des responsabilités et des risques pour construire l'avenir

- Tient ses promesses et encourage l'engagement de chacun pour atteindre les objectifs fixés
- Prend des initiatives et des risques mesurés, montre une volonté d'expérimenter même dans un environnement incertain
- S'exprime, apporte son soutien ou demande de l'aide dans et en dehors de sa zone de responsabilité
- Est capable de prendre des décisions difficiles en privilégiant l'intérêt de tous

Agit avec pragmatisme et « jeu de jambes »

- Résout des problèmes complexes avec des solutions astucieuses et pragmatiques. Est capable de passer de la vision à l'action
- Définit les priorités et les met en œuvre de façon efficace et ciblée
- Gère les difficultés et les contradictions avec détermination et ténacité

IV- EMPOWERED

Engage et mobilise les équipes

- Développe et s'appuie sur la force du collectif, rassemble autour d'objectifs communs et d'une performance d'équipe
- Responsabilises collaborateurs à travers l'implication, la délégation et la confiance
- Fait des feedbacks réguliers, transparents et constructifs, fondés sur une évaluation individuelle

|| juste

Accompagne et développe tous les talents

-Se passionne et s'engage pour le développement de ses collaborateurs. Encourage les idées des autres en valorisant l'individu et en développant la confiance en soi

- Fait preuve d'une ambition saine, recherche des opportunités de développement pour lui-même et les autres

- Sollicite des feedbacks, prend conscience de ses propres forces et axes de progrès, est acteur de son propre développement

Résumé

Notre travail de recherche sous le thème « l'évaluation des performances et des compétences », un outil de GRH et un acte fondamental de management pour une entreprise, a été réalisé en se basant sur deux pivots. Le premier porte sur le travail théorique, dont on a vu tous ce qui est primordial de la pratique d'évaluation, un phénomène ancien évolué au cours du temps au sein des organisations, de ce fait elle s'est enrichie et dans son contenu et dans sa forme, le deuxième pivot porte sur le travail empirique qui s'est déroulé au niveau de Danone Djurdjura Algérie(DDA) où nous avons évoqué les pratiques réelles d'évaluation au sein de cette entreprise.

L'objectif de ce travail est de mettre l'accent sur la pratique d'évaluation, son rôle et son importance par rapport au système ressources humaines.

Mots clés : évaluation, performance, compétences, gestion des ressources humaines.

Abstract

Our research task under the topic « the competence and performance evaluation », a tool of GRH and a fundamental act of management for a company, was realized while basing itself on two pivots. The first door on theoretical work, which one saw all what is of primary importance practice of evaluation, an advanced old phenomenon in the course of time within the organizations, this fact it grew rich and in its contents and its form, the second pivot relates to the empirical work which proceeded on the level of Danone Djurdjura Algérie (DDA) where we evoked the real practices of evaluation within this company.

The objective of this work is to stress the practice of evaluation, its role and its importance compared to the system human resources.

Key words : evaluation, performance, competence, human resources management.