



جامعة بجة
Tasdawit n' Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira de BEJAIA
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion
Option : Management des Ressources Humaines

Thème

**Contribution à l'amélioration du système
d'évaluation des compétences et des
performances du personnel.**

Cas de la BMT (Bejaia Méditerranéen Terminal) SPA

Réalisé par :

OUACHEK Djillali

OUGHLLIS Amine

Président : Mr RAHLANI

Examineur : Mr BOUMESBAH

Encadreur : Mme BOUKRIF

Promotion : 2019

Remerciements

Merci Allah, Le Tout Puissant.

D'abord, nous tenons à exprimer notre gratitude à notre encadreur

*M^{me} **BOUKRIF**, et son mari le professeur Mr M.**BOUKRIF** pour*

leurs soutiens tout au long de l'élaboration de ce mémoire,

pour leur patience et leur disponibilité.

Nos vifs remerciements s'adressent également à Monsieur le Directeur général

*de la BMT ; **ABDERRAHIM Ismail** .*

*Merci à tout le corps professoral et administratif de la **Faculté***

*des sciences **Économiques, Commerciales et des sciences de Gestion,***

pour la richesse et la qualité de leur enseignement et qui déploient de grands

efforts pour assurer à leurs étudiants une meilleure formation.

Enfin, merci à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation

de ce travail et à l'accomplissement de notre mission

Dédicaces

*« À Mes parents,
aucun hommage ne pourrait
être à la hauteur de l'amour dont ils
ne cessent de me combler.
Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.
À toute ma petite famille et surtout ma petite ANFAL.
À tous mes amis. »*

Djillali.

*« À mes très chers parents,
qui m'ont tant soutenu
et encouragé dans mes études.
À mes frères et à ma sœur.
À toute ma famille.
À tous mes amis. »*

Amine.

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Signification
BMT	Bejaia Méditerranéen Terminal
CA	Chiffre d'affaire
DRH	Direction des ressources humaines
DG	Direction générale
DFC	Direction financière et comptabilité
DT	Direction technique
DO	Direction des opérations
DRHM	Direction des ressources humaines et des moyens
DPO	Direction par objectif
EPB	Entreprise Portuaire Bejaia
MRH	Management des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
IDP	Plan de développement individuel
RH	Ressources humaines
PRI	Prime de rendement individuelle
SEPC	Système d'évaluation des performances et des compétences
SPA	Société par action
SMART	Significatif, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel
SE	Système d'évaluation

LISTE DES TABLEAUX

N° du Tableau	Intitulé du Tableau	N° de page
01	les objectifs visés par l'évaluation de la performance	16
02	les quatre composantes de la compétence	46
03	Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles	76
04	Les différentes questions posées	80
05	Réponse à la question N° 1	82
06	Réponse à la question N° 2	82
07	Réponse à la question N° 3	83
08	Réponse à la question N° 4	83
09	Réponse à la question N° 5	84
10	Réponse à la question N° 6	84

LISTE DES FIGURES

N° de Figure	Intitulé de la figure	N° de page
01	Lien entre l'évaluation de la performance et les autres activités de la GRH	22
02	La place centrale de l'évaluation du personnel dans les politiques de gestion des ressources humaines	23
03	Le processus de l'évaluation de la performance	55
04	L'organigramme Général de BMT	70
05	L'organigramme de la direction ressources humaines & moyens (DRHM)	75

Sommaire

Introduction générale.....	4
----------------------------	---

Partie théorique

Chapitre I: Les fondements théoriques de l'évaluation du personnel

Introduction.....	4
1 .Définition du concept de l'évaluation :.....	8
2.L'évaluation des performances et l'évaluation des compétences :.....	9
2.1. L'évaluation des compétences :.....	10
2.2. L'évaluation des performances :.....	12
3. Les objectifs de l'évaluation du personnel :.....	13
3.1. Objectifs Organisationnels :.....	14
3.2. Objectifs Psychologiques :.....	15
3.3. Objectifs de performance :.....	15
3.4. Autres objectifs :.....	15
4. La place centrale de l'évaluation des performances des salariés dans le processus RH.....	17
4.1. L'évaluation des performances ; analyse et évaluation des emplois.....	17
4.2. L'évaluation des performances et la planification des effectifs.....	17
4.3. L'évaluation des performances et la formation.....	18
4.4. L'évaluation des performances e le recrutement.....	19
4.5. L'évaluation des performances et la rémunération.....	19
4.6. L'évaluation des performances des salariés et la motivation	23
5. Les méthodes d'évaluation :.....	24
5.1. L'évaluation annuelle :.....	24
5.2. L'entretien individuel :.....	25
5.3. L'entretien collective.....	26
5.4. La méthode du 360° :.....	26
5.5. L'auto-évaluation du personnel :.....	27
5.6. L'acensement Center :.....	27
Conclusion.....	29

Chapitre II : Les fondements théoriques sur les compétences et les performances

Introduction31

1. Les Performances

1.1. Généralité sur la performance 31

1.2. Typologie et caractéristiques de la performance35

1.2.1. Typologie de la performance 35

1.2.2. Caractéristiques de la performance.....39

1.3. Objectifs d'analyse de la performance.....40

2. La compétence

2.1. Généralité sur la compétence.....41

2.2. Typologie et caractéristique de la compétence

2.2.1. Typologie de la compétence.....44

2.2.2. Caractéristique de la compétence.....45

2.3. Les composantes de la compétence.....45

Conclusion.....47

Chapitre III : Le système d'évaluation des compétences et des performances en entreprise

1. Généralité sur le SEPC48

2. La mise en place d'un système d'évaluation des compétences.....50

3. Les différentes étapes du processus d'évaluation52

3.1. Préalable à l'évolution52

3.2. Préparation.....52

3.3. Evaluation proprement dite.....53

3.4. Résultats obtenus et recommandations.....53

3.5. Contrôle à chaque étape.....54

4. Entretien d'évaluation56

5. Les composantes principales d'un système d'évaluation57

5.1. La visée ou pourquoi évaluer ?.....58

5.2. L'objet ou évaluer quoi ?.....58

5.3. Les acteurs ou évaluer qui par qui ?.....61

5.4. Les procédures ou comment évaluer ?.....63

5-5- Le référentiel ou évaluer en fonction de quoi ?.....64

5.6. Le cadre spatio-temporel de l'évaluation.....64

Conclusion.....66

Partie pratique

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Historique et présentation de l'entreprise BMT	67
1.1. Présentation de BMT.....	67
1.2. Implantation de BMT.....	68
1.3. Le cadre juridique.....	68
1.4. Les opérations du terminal.....	68
1.5. Les objectifs et les acquis de BMT	69
2. La structure générale de l'entreprise	70
2.1. Direction Générale (DG).....	71
2.2. Direction des Finances et Comptabilité (DFC).....	71
2.3. Direction Marketing (DM).....	71
2.4. Direction des opérations (DO).....	72
2.5. Direction Technique (DT)	72
2.6. Direction des Ressources Humaines et Moyens (DRHM).....	73
3. méthodologie de recherche	77
Conclusion.....	78

Chapitre V : Diagnostic du système d'évaluation de BMT et contribution à son amélioration

1. Diagnostic du SEPC de BMT	79
1.1. Données recueillies auprès des responsables.....	79
1.2. Données recueillies après enquête et interprétations.....	80
2. Contribution à l'amélioration du SEPC de BMT	85
Conclusion générale	91

ANNEXES

INTRODUCTION

GÉNÉRALE

INTRODUCTION GENERALE

Le contexte dans lequel les entreprises évoluent vers la fin du 20ème et début du 21^{ème} Siècle (mondialisation des échanges, complexité de la concurrence,...) rend compte de l'importance du capital humain comme élément stratégique à leur performance ; ce qui procure à la gestion des ressources humaines une dimension de plus en plus stratégique.

Pour faire face aux nouveaux défis de compétitivité voir même l'influencer, les entreprises sont appelées à développer et à optimiser leur portefeuille de compétences ; pour cela, une gestion performante des ressources humaines représente un atout majeur.

Dans un souci de faire un bilan des performances, des compétences voire même du potentiel de ses employés, ainsi que d'améliorer la structure de ses compétences, toute organisation est appelée à soumettre son capital humain à des évaluations, au minimum une fois par an. D'après les résultats du baromètre RH 2007¹ en France, l'évaluation semble représenter l'outil de gestion des hommes par excellence où 80% des DRH interrogés déclarent que l'entretien d'évaluation est leur outil favori. Avec l'accroissement de la concurrence entre les entreprises, la pression s'est faite plus forte sur les professionnels de la gestion des ressources humaines. Les fusions, restructurations et autres transformations qu'ont connues les entreprises ont, à l'évidence, provoqué une profonde remise en cause de la GRH.

La notion d'évaluation va bien au-delà d'une simple détermination de données chiffrées. En effet, les évaluations font partie intégrante du fonctionnement d'une entreprise et constituent un des aspects de la gestion des compétences. Elles permettent de faire le point sur les capacités et les rendements du personnel dans l'entreprise afin de donner une idée au manager et au collaborateur des compétences réelles de la personne évaluée. Aussi, les évaluations ont d'autres portées qui se manifestent en termes de développement, et de conservation du personnel, de fixation des objectifs. Ainsi, dans le grand ensemble que représente la gestion des compétences, l'évaluation des compétences elle aussi se constitue par plusieurs aspects ou caractéristiques. Pour mener à bien une évaluation, il faudrait déjà définir le type ou la méthode d'évaluation pour la structure ou l'organisation car chaque organisation a ses règles, sa culture, ses objectifs...etc.

¹ Baromètre de Liaisons sociales – CSC –Entreprise et Personnel cité in 29ième Congrès AGRH 2008, « A quoi sert la GRH? » Dakar, 09 au 12 Novembre 2008 : Sous l'épée de Damoclès : L'évaluation, entre performance individuelle et dynamique collective, p2

En raison même de sa difficulté, l'évaluation de la performance RH est un enjeu particulier en GRH. Elle est à la fois, pour les chercheurs, un vecteur de connaissance et, pour les praticiens, un vecteur d'efficacité et de renforcement identitaire. Difficultés d'évaluer, pluralité des objectifs, insatisfaction des salariés, changement de stratégies, ...etc. sont autant d'éléments pouvant inciter les entreprises à modifier leur système d'évaluation, sachant que ce dernier doit-être continuellement remis en cause, afin qu'il soit toujours en phase avec ses changements stratégiques.

En effet, la mondialisation, la concurrence, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, et la rapidité des innovations, sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du facteur humain. Afin d'améliorer les compétences de leurs structures et faire le point sur le niveau de leurs employés, les organisations se doivent de soumettre au minimum une fois dans l'année leur capital humain à des évaluations pour connaître le niveau de celui-ci.

L'entreprise algérienne ayant pris conscience de l'importance de la compétence de ses salariés dans son développement et dans le développement économique du pays a misé sur les compétences pour faire face à la concurrence extérieure. Cette dernière commence à se soucier et participer aux études pour mettre en place un système d'évaluation des compétences de son personnel. En effet, l'évaluation des performances des salariés est un aspect essentiel du management des ressources humaines ; elle implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés d'une organisation au niveau tant du savoir que du savoir faire et du savoir être. L'évaluation permet, en fin de compte, aux managers de prendre les décisions nécessaires dans le MRH.

Problématique

L'évaluation de nos jours est un outil de gestion dont l'objectif est d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, d'accroître les compétences des managers et de l'ensemble des collaborateurs par la planification et la fixation des objectifs et le suivi des activités. Elle influence la politique de formation, de rémunération, de mobilité et d'organisation du travail. Jouant un rôle fondamental dans le développement des compétences individuelles, l'évaluation est donc un gage de performance d'une entreprise.

Pour illustrer notre sujet, nous avons choisi comme cas pratique, Bejaia Méditerranéen Terminal (BMT), SPA, une des entreprises nationales de la région de Bejaia ayant mis en place un système d'évaluation formel.

De ce fait, la problématique à laquelle nous essayerons de répondre se formule comme suit : « **Quelles sont les améliorations que BMT doit apporter à son système d'évaluation des compétences et des performances du personnel ?** »

Avant d'amorcer une réponse, il convient d'abord de répondre aux questions suivantes :

1. Qu'est-ce-qu' un système d'évaluation des performances et des compétences et quelles sont ses composantes ?
2. Quelle sont les objectifs de l'évaluation des performances et des compétences pour l'entreprise ?
3. Comment la BMT évalue les compétences et les performances de son personnel?
4. Comment le système d'évaluation des compétences et des performances au sein de BMT soit efficace et fiable ?

Par rapport à cette problématique, nous avons avancé les hypothèses de recherche suivantes :

H1- Le système d'évaluation des performances et des compétences est un système de GRH qui permet de mesurer et évaluer les compétences du personnel

H2- Les informations fournies par le système d'évaluation des performances et des compétences aident les managers pour prendre des décisions d'augmentation (prime de rendement) de salaire et les décisions de formation.

H3- La BMT à adopter un système d'évaluation qui contribue à l'évaluation des compétences de son personnel pour déterminer le niveau de savoir et de savoir-faire et prendre les décisions nécessaires concernant la GRH .

H3- Pour qu'un système d'évaluation des performances et des compétences soit efficace et fiable, il faut qu'il répond au objectifs de l'entreprise.

L'objectif de l'étude

L'objectif de notre travail étant d'apporter une contribution à l'amélioration d'un système d'évaluation des performances et des compétences du personnel, nous avons jugé utile de rappeler quelques notions sur les fondements théoriques sur l'évaluation du personnel, sur la performance et la compétence et enfin sur le système d'évaluation.

Après connaissance du système d'évaluation existant au sein de l'entreprise BMT, nous tenterons d'apporter notre humble contribution à l'amélioration du système en place.

Subdivision du travail

Notre travail sera organisé en deux parties : la première vise à retracer le cadre théorique ; elle est scindée en trois chapitres :

Le premier chapitre porte sur les fondements théoriques de l'évaluation du personnel ; on y expose la définition du concept de l'évaluation, l'évaluation des performances et de compétences, les objectifs et méthodes d'évaluation du personnel.

Le deuxième chapitre traite des fondements théoriques des performances et des compétences; il comporte des définitions, typologies et caractéristiques...etc.

Le troisième chapitre porte sur le système d'évaluation des performances et des compétences en entreprise. On y trouvera la mise en place et les différentes étapes du processus d'évaluation dont l'entretien. Les composantes principales d'un système d'évaluation seront détaillées.

La deuxième partie est la partie pratique. Le premier chapitre de la partie présente l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche. Le deuxième chapitre porte sur le diagnostic du système d'évaluation de BMT et contribution à son amélioration.

Une conclusion générale clôture notre travail.

PARTIE
THEORIQUE

Chapitre I : Les fondements théoriques de l'évaluation du personnel

Les changements que le monde du travail a apporté à partir des années 1990 ont imposé aux dirigeants des entreprises la nécessité d'adopter une évaluation des performances et des compétences de leur personnel qui servira le développement de leurs entreprises. L'entreprise a besoin de dynamisme et d'innovation de la part des personnels.

Dans ce chapitre qui est purement théorique, nous définirons le concept de l'évaluation tel rapporté par quelques auteurs. Nous aborderons les concepts de l'évaluation des performances et des compétences et les objectifs que se fixe l'évaluateur. La place centrale de l'évaluation des performances dans le processus RH et les différentes méthodes d'évaluation du personnel seront aussi décrites.

1. Définition du concept de l'évaluation

Dans le langage courant évaluer peut signifier : juger, peser, estimer, apprécier ou mesurer.

Selon J.CARDINET :

« Évaluer, c'est se situer par rapport au but ; prendre des informations sur le résultat déjà atteint, c'est une démarche fondamentale de toute activité qui tend vers un but. L'évaluation pédagogique est ainsi une démarche d'observation et d'interprétation des effets de l'enseignement, visant à guider les décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'école »¹.

Selon GUILLOT-SOULLEZ CHLOE :

« L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ces fonctions, le jugement peut être exprimé sous différentes formes ; par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée, par un bilan professionnelle par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien.... »².

¹ J.CARDINET, Pour apprécier le travail des élèves, De Boek-Wesmael, Bruxelles, 1986.

² C.GUILLOT-SOULLEZ, La gestion des ressources humaines, Edition GualinoLextenso, Paris, 2008, p231.

Pour MORTORY B et CROZET D : « l'évaluation est un jugement donné par un supérieur hiérarchique, ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions ».¹

Selon Henri MAHE DE BOISLANDELLE :

« L'évaluation est une action consistant à recueillir un certain nombre d'informations concernant un salarié pour réaliser un jugement de valeur sur des éléments tels que sa personnalité dans le but de prendre des décisions touchant la gestion du personnel ou de répondre à d'autres objectifs préalablement fixés. »²

Parler de l'évaluation c'est évoquer les systèmes d'évaluation. Jack AUBERT perçoivent l'évaluation comme :

« Le processus d'évaluation est un ensemble d'activités au contenu homogène, s'enchaînant dans un ordre déterminé, constituant une unité dynamique orienté vers une transformation et se répétant dans le temps... ».³

A partir de ces définitions, on déduit que l'évaluation des performances et des compétences est un outil fait de la GRH, fonctionnant sous forme d'un processus inscrit dans des procédures permettant de rendre compte et de mieux gérer la performance et la compétence des individus dans l'organisation. C'est un outil support à la stratégie de l'entreprise, de pilotage des pratiques de management des RH, et de développement professionnel des employés.

2. L'évaluation des performances et l'évaluation des compétences

Selon Campoy et Al⁴ l'évaluation du personnel doit se faire sur la base de certains critères précis. Elle doit viser essentiellement les résultats, les activités, les comportements au travail, les compétences et le potentiel.

- **L'évaluation des résultats** peut être individuelle (salarié uniquement) ou collective (groupe/service du salarié). Cette évaluation suppose que l'employé est au courant des objectifs à atteindre, des moyens dont il dispose, des critères selon lesquels il

¹ B.MARTORY et D.CROZET, Gestion des Ressources Humaines : pilotage social et performances, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p74.

² HENRI Mahé de BOISLANDELLE, Dictionnaire de Gestion, Concepts et Outils, Edition Economica, Paris, 1998, p159.

³ JACK Aubert, Management des compétences, réalisation, concept et analyse, Edition Dunod, Paris, 1999, p 39.

⁴ E CAMPOY, et AL, gestion des ressources humaines, Edition Pearson Education, France, 2008, p 97et p 98.

sera évalué ; cela représente le cadre dans lequel l'action s'inscrit. En bref, l'évaluation des résultats suppose qu'on ait exposé à l'avance les ressources et contraintes dont le salarié dispose.

- **L'évaluation des activités** dans lesquelles l'employé s'est trouvé engagé consiste en une évaluation du processus qui aboutit au résultat. La définition du poste occupé aide l'évaluateur dans sa tâche, car il connaît les missions effectuées. Ensuite, ces missions vont être comparées à la description des actions faites par l'employé. Le résultat de la confrontation sera comparé à ce qui était attendu de lui et cela peut conduire à définir de nouvelles bases d'évaluations.

- **L'évaluation des comportements au travail** va au-delà des seules « bonnes intentions » du salarié. En fait, l'évaluation des comportements a pour but de mesurer le degré d'engagement du salarié dans son travail ou envers son service, voire envers l'entreprise. Cela suppose donc l'observation du salarié par l'évaluateur.

- **L'évaluation des compétences**, ou encore l'évaluation de la capacité du personnel à mobiliser ses connaissances en situation de travail, constitue un enjeu pour l'entreprise en termes d'affectation des ressources humaines. C'est aussi évaluer l'attitude du salarié à l'égard des personnes avec lesquelles il est amené à travailler (collègues, clients, fournisseurs, etc.). L'entreprise peut avoir besoin d'identifier les compétences clés d'un employé afin de les utiliser les cas échéant.

- **L'évaluation du potentiel** constitue les aptitudes pas encore décelées ou non mobilisées ou développées sur le poste actuellement tenu par l'employé, et qui pourraient être utilisées par l'entreprise. L'entreprise doit donc évaluer ce potentiel. Il est de coutume de voir que la population la plus ciblée pour évaluer le potentiel est celle des cadres ; ils sont « expérimentés » pour déceler les 'hauts potentiels' qui pourront occuper des postes de responsabilité importants en interne plus tard.

2.1. L'évaluation des compétences

Lors de la mise en place de l'évaluation, deux questions sont incontournables et primordiales : que veut-on évaluer ? Comment mesurer ce que l'on désire évaluer ? Cependant l'un des objectifs évalué ; la compétence. La gestion des compétences a pour objectif de développer les compétences du personnel pour que chacun développe au maximum son potentiel professionnel, au bénéfice mutuel de l'organisation et de l'individu. La gestion des compétences est coordonnée à la gestion des carrières pour faire évoluer chaque membre du personnel vers les postes où il donnera le meilleur de lui-même. La gestion des compétences est plus large que la formation : la formation est un des moyens de

développer les compétences mais elle n'est pas la seule. La réflexion sur les moyens de développer les compétences est liée à la réflexion sur qu'est-ce que la compétence ?

C.LEBOYER donne la définition suivante: « les compétences constituent un lien entre, d'une part, les missions à accomplir et les comportements mis en jeu pour ce faire, et d'autre part, les qualités individuelles nécessaires pour se comporter de manière satisfaisante»¹

Ceci dit, évaluer les compétences constitue un réel défi. Il est vrai que juger la qualité des performances globales par rapport aux objectifs des missions assignées à ses collaborateurs fait partie des responsabilités normales d'un cadre en fonction. Mais apprécier chacune des compétences mises en jeu est bien plus difficile.

Pour M. Thévenet « l'évaluation des compétences suppose qu'il existe dans l'entreprise un référentiel de compétence, c'est-à-dire de l'organisation réelle du travail ».²

Il s'agit dans cette perspective de s'assurer que les collaborateurs disposent des moyens personnels (Capacités) pour répondre de manière adéquate aux exigences fluctuantes de l'environnement. On peut remarquer cependant que les évalués ont nettement moins souvent le sentiment que cet aspect est pris en compte. Les responsables qui les évaluent peuvent faire une estimation de leurs compétences sans aborder explicitement cette question.

L'évaluation des compétences d'un salarié constitue également un enjeu pour l'entreprise en termes d'affectation des ressources humaines, comme le souligne A. COHEN «évaluer le niveau de compétence individuelle mises en œuvre par un collaborateur permet au manager de repérer les axes de progrès souhaitables pour chacun de ses collaborateurs»³.

En effet on peut aussi souhaiter évaluer les compétences collectives, la cohésion d'équipes et la coordination des activités sont des conditions nécessaires à la réussite des actions collectives et à leur efficacité, comme A. COHEN elle l'a noté « la performance d'une équipe est supérieure à la somme des performances des individus qui la composent. Ces compétences collectives, qui relèvent de domaines transversaux, à savoir les relations interpersonnelles, la gestion des processus et la conduite du changement doivent absolument être pris en compte dans le système d'appréciation ».⁴

¹ C. LEVY-LEBOYER, « La gestion des compétences : Une démarche essentielle pour compétitivité des entreprise », Edition d'Organisation, 2ème édition, Paris 2009, p 86.

² M THEVNET, C.DEJOUX, E. MARBOT, A F. BENDER, Impliquer les personnes dans l'organisation, Edition Liaisons, 1992, p112.

³ A. COHEN, « Toute fonction ressources humaine », DUNOD, Paris 2006, p 210.

⁴ A. COHEN, Idem, p 211.

Enfin, L'évaluation des compétences exige de l'apprécié qu'il soit capable d'identifier les compétences qu'il a mises en œuvre et celles qu'il convient d'améliorer ou d'acquérir face à l'évolution de sa situation professionnel. C'est pourquoi au moment d'aborder l'évaluation des compétences, l'évalué et l'évaluateur évoquerons d'abord la représentation de la fonction et son évolution, puis le degré de maîtrise des compétences mises en œuvre et, enfin, l'évolution des compétences exigée par l'évolution de la fonction; la seul manière de faire vivre un référentiel de compétence est de le mettre à jour chaque année grâce à l'entretien annuelle d'évaluation. On comprendra donc facilement la nécessité de former les salariés à la notion de compétence et à l'appréciation de celle-ci.

2.2. L'évaluation des performances

La performance est un concept multiforme, difficile à appréhender de manière simple. Elle renvoi notamment aux notions d'efficacité et d'efficience.¹

Mais avant de procéder à décrire ce type d'évaluation, il s'avère important de définir le concept de performance « La performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés, et l'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir »².

Selon Maurice Thévenet « l'évaluation de la performance revoie aux résultats, Cela suppose donner que des objectifs soient préalablement définis. Or ceux-ci, dépendent souvent des départements et des fonctions dans lesquels sont les salariés »³. L. CADIN et al⁴ dans leur ouvrage la « gestion des ressources humaines » parlent de l'évaluation des résultats. Selon lui l'évaluation est mise à l'honneur par la direction par les objectifs et qu'elle s'effectue en deux temps, en début de période par la négociation des objectif c'est-à-dire la reformulation des résultats attendu, ct en fin de période par la mesure des performances c'est-à-dire les écarts des réalisations par rapport aux objectifs.

L'évaluation des performances est baser sur un système de gestion et de travail par objectif décliner a tous les échelons de l'entreprise elle apporte un changement dans les

¹M. BARABAL, O. MEIER, « Manageor », Edition, Dunod, Paris 2006, p346.

²N. BARRADI, « système d'évaluation des compétences et des performances et son lien avec la rémunération pour la population cadres »; mémoire master en management des ressources humaines année, universitaire 2006-2007, Maroc, p 45.

³M. THEVENET, C. DEJOUX, E. MARBOT, A-F. BENDER, op-cit, p 126.

⁴CADIN, GUERIN, PIGUEYRE, PRALONG, « Gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie », 4^{ème} édition, 2012, p 407.

pratiques managériales : le responsable hiérarchique évalue les résultats(performance) de son collaborateur au lieu de juger(fin du jugement a la tête du client) toute procédures d'évaluation est centrée sur un temps fort qui est l'entretien annuel d'évaluation, souvent appelé entretien annuel de progrès (E.AP) ce dernier se déroule généralement en trois étapes: En commençant par le bilan de performance, il s'agit ici d'analyser les écarts entre le résultat obtenu et les objectifs fixés'. Passant par la fixation des nouveaux objectifs pour l'année à venir, il s'agit bien dans ce cas d'évaluation de la performance; c'est à dire du travail réalisé par rapport à un objectif fixé et d'appréciation des (potentiels) de l'individu à renforcer pour une éventuelle nouvelle orientation professionnelle.

3. Les objectifs de l'évaluation du personnel

Selon PERETTI, J :

Le système d'évaluation des performances doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution Pour PERETTI toute mise en œuvre d'un système rationnel d'évaluation des performances doit viser les objectifs tels que :

- Améliorer la gestion du potentiel humain ;
- Améliorer la communication entre le personnel ;
- Mobiliser l'attention d'encadrement ;
- Rendre plus rationnels les décisions prises à l'égard du personnel tel que mutation et promotion ;
- Situer les capacités, les aptitudes actuelles, et futures et évaluer le potentiel de la courbe des performances.
- Analyser la situation dans le poste en prenant en compte l'efficacité, les reconnaissances, les méthodes de travail et la personnalité.¹

Selon P.Caspar : L'évaluation sert à :

- Réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée.
- Gérer les ressources humaines en situant plus précisément les individus en termes de compétences, de performances et de potentiel.
- Développer la clarté des relations interpersonnelles et transparence de la firme.²

¹Y. ALOUANE, « Gestion des Ressources Humaines », Konrad Adenauer Stiftung, 1997, p 107.

²P CASPAR, J GUY MILLET, « Apprécier et valoriser les hommes », Edition Liaisons , Paris, 1990, p 89-90.

L'évaluation permet à l'entreprise de faire le point sur sa situation et notamment les compétences dont elle dispose, elle permet aussi d'obtenir les informations en ce qui concerne l'ensemble de ses salariés, à savoir leur points forts et leurs points faibles, elle peut ainsi se fixer des objectifs au niveau :

3.1. Objectifs Organisationnels

L'évaluation permet à l'organisation d'apporter un jugement sur la contribution spécifique du personnel aux objectifs de l'entreprise.

Mesurer, évaluer puis juger les résultats et les comportements d'un salarié pendant une période donnée, par rapport aux attentes et aux exigences de l'entreprise.

Une entreprise, pour mieux atteindre ses objectifs, devrait, au moyen de l'évaluation du rendement, fixer des objectifs spécifiques à chaque salarié afin que ces buts puissent correspondre à ceux de l'entreprise. En d'autres termes, si l'évaluation permet à l'organisation de pouvoir remplir ses obligations et atteindre les buts qu'elle s'est fixée en donnant des directives spécifiques aux employés, elle ne se portera que mieux. C'est en ce sens que Campoy (2008) déclare « la procédure d'évaluation permet d'abord d'aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise ». Donc il est question de l'intérêt de l'entreprise lorsqu'on parle d'évaluation du personnel car des employés compétents et performants équivalent une entreprise performante et concurrentielle. Campoy (2008) poursuit en déclarant « l'évaluation permet ainsi de donner à la juxtaposition des efforts de chacun (salariés et hiérarchie) une orientation commune en cohérence avec la stratégie de l'entreprise décidée par la direction. Ainsi, les critères mis en avant lors de l'évaluation reflètent des réalités stratégiques de l'entreprise, ce qui permet de les diffuser rapidement auprès de l'ensemble des salariés ». Si l'organisation change de stratégie, il est nécessaire pour les RH de modifier quelques critères d'évaluation pour que cette évaluation soit mieux acceptée et soutenue par la direction.

Les RH sont particulièrement concernés par cette démarche puisque les résultats de l'évaluation serviront de base pour mettre en place les politiques GRH que sont la formation, la mobilité interne, les augmentations de salaires ou de primes, la décision de licenciement... et comme le dit si bien Campoy (2008), l'évaluation peut être vue comme un moment particulier qui permet de développer la communication entre l'encadrement et les collaborateurs.

En définitive, l'objectif organisationnel de l'évaluation est l'ajustement dans la précision des missions et responsabilités.

3.2. Objectifs Psychologiques

Le salarié a besoin de situer sa contribution par rapports aux normes de réussites et aux attentes de la hiérarchie, d'où l'intervention de la motivation qui est désignée comme étant « Le processus psychologique qui incite un individu, ou un groupe à consentir des efforts ».

On doit ajouter qu'il fait non seulement naître l'effort pour l'atteinte d'un objectif, mais aussi qu'il « Relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint ».

3.3. Objectifs de performance

Le collaborateur a besoin d'objectifs ambitieux et réalisables. L'évaluation porte sur le degré de réalisation des objectifs, sur le contexte et les moyens mis à la disposition du salarié.

3.4. Autres objectifs

- Clarifier les missions du collaborateur et situer leur contribution à la performance de l'entreprise,
- Identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise,
- Évaluer les activités et les compétences mises en œuvre,
- Apprécier l'atteinte des objectifs,
- Fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir,
- Définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs,
- Mesurer l'efficacité et l'efficience des actions menées,
- Évoluer qualitativement et quantitativement,
- Faire face à la concurrence,
- Adapter sa politique aux évolutions,
- Prendre les bonnes décisions

Le tableau ci-dessus présente plusieurs objectifs particuliers visés par l'évaluation de la performance et liés à la fois aux salariés et à l'organisation.¹

¹SEKIOU et Al, « Gestion des ressources humaines », Edition de Boeck Université, Canada, 2001, p 307.

Tableau N°1 : les objectifs visés par l'évaluation de la performance

A l'avantage du salarié	A l'avantage de l'employeur
<p>1- Faire savoir au salarié comment il peut progresser dans l'organisation</p> <p>2- Permettre au salarié de s'ajuster à son travail</p> <p>3- Accroître le sens de la responsabilité du salarié</p> <p>4- Permettre au salarié d'obtenir une rétroaction au sujet de la façon dont il s'acquitte de son travail</p> <p>5- Intégrer les besoins du salarié et les buts de l'organisation</p> <p>6- Faire l'inventaire des points forts et faibles du salarié par rapport à la fonction qu'il exerce</p> <p>7- Permettre à chaque subordonné d'être au courant de ce que son supérieur immédiat pense de lui</p> <p>8- Déceler les besoins individuels et identifier les services nécessitant une aide spécifique</p> <p>9- Fournir un outil au salarié pour l'aider à s'améliorer lui-même</p> <p>10- Notifier à certains salariés qu'ils doivent absolument faire mieux</p> <p>11- Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et les subordonnés</p> <p>12- Permettre de découvrir les éléments qui affectent le salarié et qui nuisent à un rendement satisfaisant</p>	<p>1-Établir une base pour la recherche et la construction de programmes en GRH afin de rendre les RH plus efficaces</p> <p>2- Servir à justifier les décisions de transferts, de suspensions, de licenciement, de rétrogradation et d'attributions de statut permanent</p> <p>3-Favoriser la promotion et l'augmentation des salaires fondés sur les résultats de l'évaluation</p> <p>4-Connaitre l'efficacité de des RH et les besoins en matière de divers programmes de formation et de perfectionnement</p> <p>5-Identifier les salariés les plus performants afin de les récompenser plus justement</p> <p>6-Aider la direction générale à se procurer des éléments nécessaires pour juger de l'équité, du sérieux ou de l'indulgence à partir desquels les supérieurs immédiats évaluent leurs subordonnés</p> <p>7-Vérifier la qualité du développement et de la sélection, de l'analyse et de l'évaluation des emplois</p> <p>8-Assurer à l'organisation la main-d'œuvre compétente qui lui permettra de faire face à la concurrence dans son secteur d'activité.</p> <p>9-valider toute la procédure des élections</p>

4. La place centrale de l'évaluation des performances des salariés dans le processus RH

Il est primordial de noter que le processus d'appréciation ou d'évaluation du personnel tient une place centrale dans les processus GRH. De fait, on peut dire que l'appréciation du personnel est au centre de tous les processus en gestion des ressources humaines parce qu'il influence toutes les décisions en ce qui concerne le management du personnel dans une organisation.

Un nombre croissant d'entreprises procèdent à l'évaluation des performances et du potentiel de leurs collaborateurs .elle doit notamment fournir des renseignements sur les forces éventuelles et les faiblesses des personnes concernées, servir de support aux décisions en matière de politique du personnel concernant les plans de carrières et les différences de rémunération .les composantes variables des salaires sont fixés sur la base des évaluations du personnel.

Sekiou et al affirment que l'évaluation de la performance a pour objectif essentiel d'évaluer la performance présente obtenue par le salarié afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés occupant des postes équivalents. Cette évaluation permet par la suite aux services des RH des organisations de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération etc.). Cette approche présente l'évaluation de la performance en qualité de pilote des autres activités.

4.1. L'évaluation des performances et l'analyse et l'évaluation des emplois

L'évaluation de la performance a comme base des taches déterminées lors de l'analyse des emplois. Cette dernière peut fournir des critères à intégrer dans le support d'évaluation de la performance.

4.2. L'évaluation des performances et la planification des effectifs

« Après l'identification des taches, on détermine les compétences que l'évalué doit posséder afin de fournir les résultats souhaités lors de l'évaluation de la performance et, au fur et à mesure, on voit à la planification professionnelle afin d'assurer les travailleurs nécessaires à l'organisation. ».¹

« La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines implique l'existence d'un système d'appréciation des performances permettant de réunir les

¹SEKIOU et Al, op.cit, p 308.

informations nécessaires pour construire les différents programmes (mobilité et promotion, rémunération, formation) et asseoir les décisions concernant les carrières des salariés

Aujourd'hui, l'existence d'un système d'entretien annuel d'appréciation apparaît indispensable dans toute organisation ».¹

4.3. L'évaluation des performances et la formation

En analysant le rendement, on identifie les faiblesses du salarié et s'il nécessite une formation pour réduire un écart de résultat d'une part, pour fournir une meilleure productivité d'autre part, pour l'aider à accéder aux postes plus élevés, l'évaluation de la performance est la base de l'action de formation pour aider chaque salarié à développer sa carrière. C'est pour cette raison qu'on remarque que la formation complète les buts de l'évaluation de la performance.

Dans un système de management qui requiert de l'employé d'être responsable et acteur de sa propre mobilité professionnelle, l'évaluation joue un rôle fondamental. Elle permet à l'employé de faire des mises au point périodiques sur ses compétences. Elle l'aide à avoir un feed-back constant sur ses habilités, ses forces et ses faiblesses.

General Mills, une entreprise mondiale de l'agroalimentaire qui a une force de travail de plus de 2800 employés opérant dans plus de 100 pays, est un leader en matière de développement des employés. Durant l'évaluation annuelle, General Mills exige de chaque employé de mettre en place un IDP (Individual Development Plan) ou plan de développement individuel, qui répond aux questions suivantes :

- Qu'est ce qui me motive pour avancer professionnellement ?
- Quels sont mes talents et mes limites ? quelles actions dois-je entreprendre pour m'améliorer ?
- Quelles actions immédiates dois-je prendre pour exécuter mon IDP ?

Cet IDP est arrêté lors d'une réunion, que General Mills appelle « conversation entre manager et collaborateur » en mois de septembre. Il reçoit une première révision en mois de Décembre, et servira de base pour l'évaluation de l'employé en mois de Juin.²

¹J. M. PERETTI, « Ressources humaines et gestion des personnes », Edition Vuibert 2002, p77.

²SID AHMED Benraouane, « Le management des ressources humaines », Edition office des publications universitaires, 2010, Tlemcen, p 106.

4.4. L'évaluation des performances et le recrutement

Elle débouche sur des informations que l'entreprise peut se servir lors du recrutement et de la sélection (le rendement souhaité est un élément important pour décrire le candidat recherché).

De plus le recrutement interne (mobilité interne) et la promotion résulte souvent de l'évaluation de la performance.

4.5. L'évaluation des performances et la rémunération

L'évaluation de la performance peut avoir un impact sur les politiques de rémunération car elle permet d'impliquer les salariés les plus compétents et plus performants.

La prime de rendement individuelle est une prime variable dans le système de rémunération et il est intéressant de l'étudier car elle a un lien avec le système d'appréciation des performances.

Elle est la prime de rendement individuelle instituée par le décret 80-48 de la 23/02/1980 portant stimulation matérielle collective et individuelle des travailleurs. Le décret 88.22 des 08/1988 portant mise en œuvre des primes de rendement et des mécanismes de la liaison salaires- production dans les entreprises publiques économiques et établissements publics à caractère industriel et commercial, stipule en son article 4 que « le rendement est mesuré par le degré de réalisation des objectifs assignés aux travailleurs : individuellement sur la base des normes professionnelles et/ ou de programmes préalablement définis... ».

L'article 6, lui énonce que les systèmes d'évaluation de rendement individuel..., les mécanismes de leur attribution ainsi que les taux respectifs sont définis par l'organisme employeur avec les représentants des travailleurs.

Alors, en application de l'article 6, une fiche de notation est élaborée par l'entreprise pour apprécier le rendement individuel sur un ensemble de critères : volume et qualité de travail, aptitude au commandement, soins aux matériels, conscience professionnelle, assiduité et comportement, qui sont notés chacun selon une échelle de note dont la sommation donne la note finale de PRI. Celle-ci se traduira sur le bulletin de paie par un taux calculé sur le salaire de base de l'agent.

Chaque salarié souhaite et cherche un traitement équitable. Pour que les décisions soient justes et équitables, quatre conditions doivent être remplies :

- Le salarié doit connaître les modalités de mesure de sa contribution
- Il doit pouvoir améliorer sa contribution mesurable
- Le lien entre sa contribution et rétribution doit être explicite
- Le salarié doit percevoir la rétribution méritée.¹

• **Comment renforcer le lien entre la rémunération et la performance ?**

Les responsables de GRH et les dirigeants des entreprises peuvent renforcer le lien entre la rémunération et les performances de plusieurs manières. On cite, ci-après, un certain nombre de possibilités.

➤ **Lier l'évaluation de la performance aux objectifs opérationnels**

Il devrait y avoir une relation entre les normes d'évaluation des performances des salariés et la stratégie concurrentielle d'une entreprise.

A titre d'exemple, chaque membre d'un groupe de travail chargé d'élaborer une nouvelle politique pourrait obtenir des augmentations au mérite si certains objectifs sont atteints.

Pour que cela soit effectif, il peut être prévu des compléments de rémunération. Par exemple, on peut opérer des paiements incitatifs et des primes liées à l'accomplissement d'une tâche pour exhorter les salariés à développer leurs performances.

Ces primes ont habituellement l'avantage d'être attachées à une mesure spécifique, quantitative, vérifiable de la performance.

➤ **Mettre en place des évaluations efficaces et analyser les emplois régulièrement**

L'analyse des emplois est primordiale pour les entreprises qui veulent établir un système de rémunération équitable. Les responsables hiérarchiques développent des mesures objectives performances sur la base d'une description de fonction ou d'une analyse de poste.

La description de fonction définit les tâches à effectuer et met en évidence les objectifs du poste dont, par ailleurs, elle définit l'importance relative au sein de l'entreprise.

Par la suite, les responsables hiérarchiques peuvent avoir ces critères comme un outil en vue d'évaluer la performance. Cela a l'avantage de dissiper toute suspicion quant à l'arbitraire dans les décisions d'attribution d'une augmentation, à condition, bien sûr, que les critères choisis à l'effet d'évaluer la performance soient nettement énoncés.

➤ **Différence dans l'évaluation des performances**

L'évaluation doit devenir un véritable outil de mesurer des potentiels et des compétences. Cela ce faire, les pratiques de l'évaluation gagnent à éviter la complaisance.

¹J. M. PERETTI op. cit, p 115.

De plus, les écarts de rémunération en fonction de la performance entre les salariés qui obtiennent les meilleures performances et ceux qui obtiennent des performances médiocres, soient importants pour que l'évaluation réalise un de ces objectifs poursuivis à savoir la motivation des salariés.

S'il n'a pas de différence importante entre les salariés suivant le niveau de performance, ceux qui sont performants risquent de se sentir frustrés et, par voie de conséquence, de baisser leur rendement.

➤ **Responsabiliser les salariés et communiquer avec eux**

Les responsables hiérarchiques doivent responsabiliser les salariés. Il devient primordial de prendre toute mesure de nature à mettre les connaissances et les compétences de chacun au profit de l'unité, mais aussi celui de toute l'entreprise.

Ils doivent veiller personnellement à ce que les salariés se dotent des ressources nécessaires pour bien effectuer leur tâche. Ils doivent aider les salariés à appréhender les problèmes et à y répondre.

En responsabilisant ainsi les salariés on devrait leur mettre en mesure de rectifier eux-mêmes leurs erreurs plutôt que de les amener à réagir au jugement d'un supérieur.

Une communication ouverte aide les salariés à concevoir des attentes raisonnables et les incite à avoir confiance dans le système et dans ceux qui l'appliquent.

Selon J.M. Peretti les décisions que l'appréciation améliore peuvent être classées en trois niveaux :

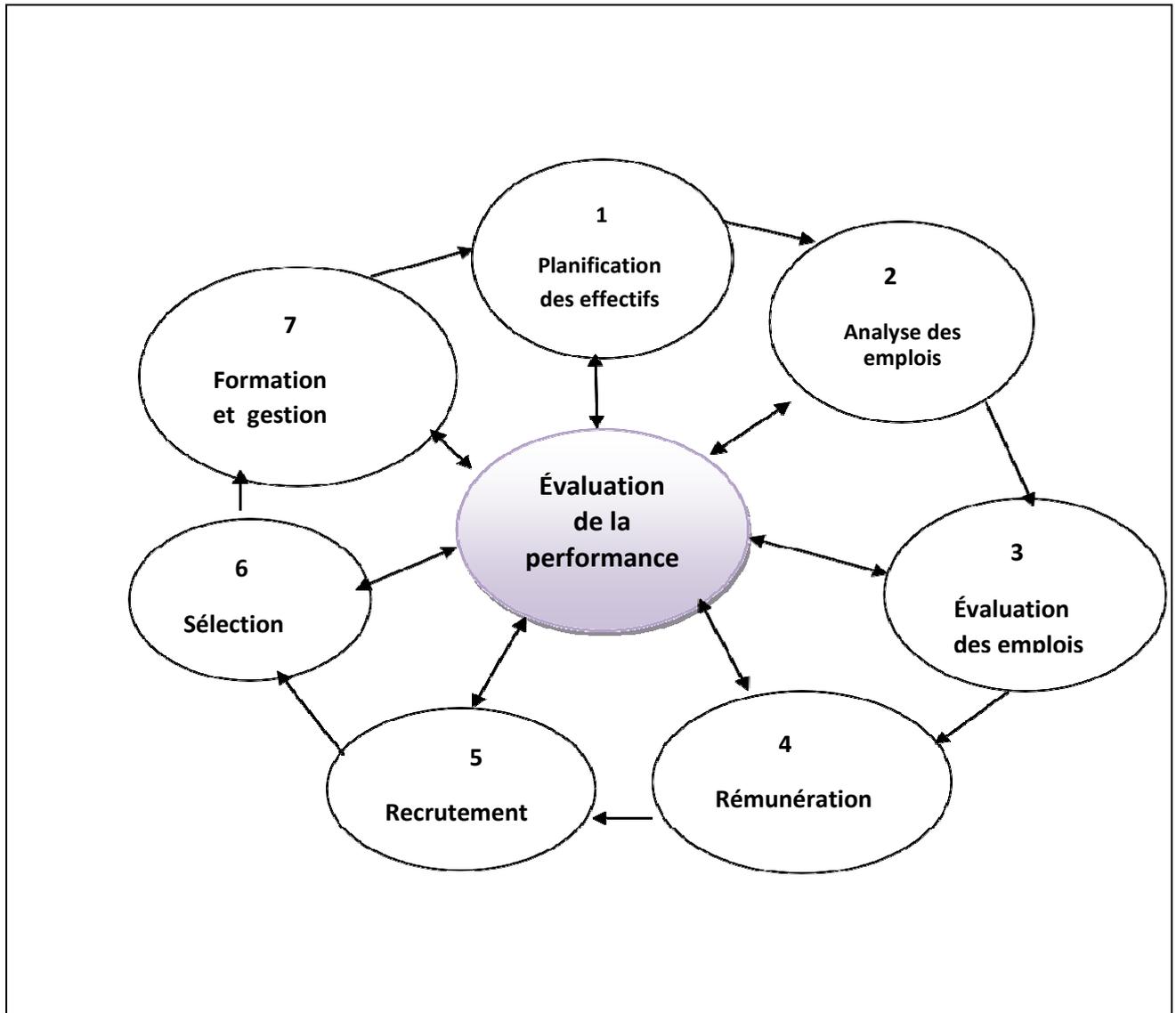
- Les promotions, les mutations, les changements d'affectation et l'ensemble des décisions de mobilité ;
- Les actions visant à améliorer les compétences individuelles et collectives ;
- L'individualisation de la rémunération.

Dans le cadre de la gestion des carrières, l'appréciation permet :

- D'analyser la situation dans le poste actuel en prenant en compte l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail et la personnalité ;
- De situer les compétences, les aptitudes actuelles et futures et, donc, d'évaluer le
- potentiel.¹

¹J.M. PERETTI op. cit, p 78.

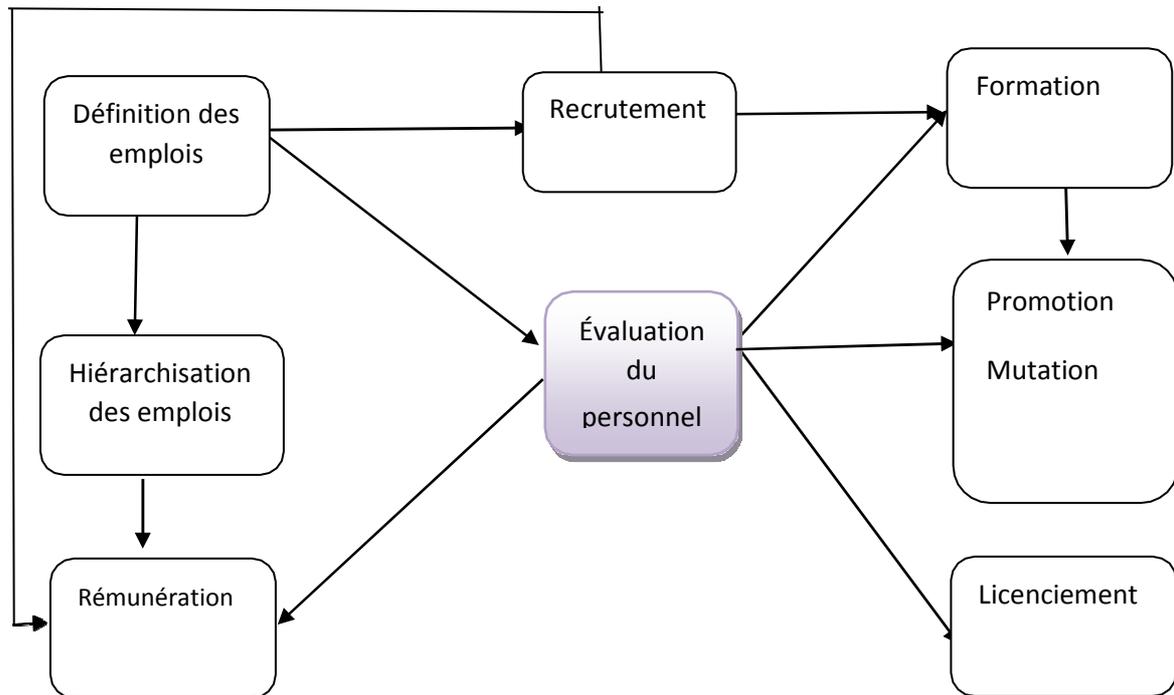
Figure N° 01 : Lien entre l'évaluation de la performance et les autres activités de la GRH



Source : SEKIOU et Al, « Gestion des ressources humaines », Edition de Boeck Université, Canada, 2001, P 308

La figure fait montrer l'évaluation de la performance comme étant au cœur des activités de la GRH. Bien que l'entreprise accorde certaine priorité à certaines activités, ses décisions se fondent sur les résultats de l'évaluation de la performance.

Figure N°02 : La place centrale de l'évaluation du personnel dans les politiques de gestion des ressources humaines :



Source : E.CAMPOY, et AL, gestion des ressources humaines, Edition Pearson Education, France, 2008, P 94.

Selon E.Compoy, les résultats de l'évaluation peuvent fournir une base solide de référence pour fonder, articuler et justifier les principales politiques en matière de GRH : définition du plan de formation, politique de mobilité interne, attribution de prime et/ou augmentations de salaire individuelles, décision de licencier pour absence de résultats. Comme l'indique la figure, la place centrale qu'occupe l'évaluation dans le système de GRH en fait une source essentielle d'information pour la DRH, qui l'aide ainsi à la prise de décision dans les autres champs d'activités des RH.

4.6. L'évaluation des performances des salariés et la motivation

Maslow (1943) avance que l'être humain est motivé par des besoins personnels qui vont des besoins les plus rudimentaires (besoins biologiques et besoin de sécurité) à des besoins plus complexes (estime de soi et réalisation de sa personnalité). L'être humain a le sentiment de la frustration quand il ne peut pas satisfaire ses besoins.

La théorie de Maslow est que la rémunération de base doit être suffisamment élevée pour permettre au salarié de satisfaire ses besoins fondamentaux sur un plan économique.

Les rémunérations à caractère incitatif sont motivantes pour autant qu'elles sont liées aux réalisations et à la reconnaissance de ces réalisations.

Toutefois, elles peuvent être démotivantes si elles pèsent sur la capacité du salarié de satisfaire ses besoins quotidiens fondamentaux.

Herzberg (1966) identifie deux types de facteurs de motivation : les facteurs qui définissent un certain cadre de travail (rémunération, conditions de travail et relations interpersonnelles) et les éléments de gratification (responsabilité, reconnaissance et promotion).

Et, selon lui, la rémunération de base doit être suffisamment élevée pour permettre à chacun de satisfaire ses besoins fondamentaux.

La rémunération liée à la performance est motivante pour autant qu'on se situe sur le plan de la reconnaissance et de l'accomplissement. Par conséquent, le niveau de la rémunération de base est important et doit permettre la satisfaction des besoins essentiels avant que la rémunération liée à la performance puisse agir comme facteur de motivation.

Les réflexions sur les causes et les conditions du comportement humain en tant que performance s'appuient en règle générale sur les théories de la motivation.¹

5. Les méthodes d'évaluation

5.1. L'évaluation annuelle

C'est la méthode la plus utilisée par les entreprises, elle concerne l'ensemble du personnel, du simple salarié à temps partiel au cadre dirigeant.

Cette méthode a pour objectif de « Faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir »².

L'évaluation porte sur le travail accompli par le collaborateur. Elle n'est pas un jugement, mais une évaluation, pas sur ce qu'il est mais, uniquement sur ce qu'il fait dans le cadre professionnel. La Fiche d'évaluation annuelle est une méthode qui permet de :

- faire le point sur le travail accompli et les compétences mise en œuvre.
- fixer de nouveaux objectifs ou le plan- mieux connaître les attentes et difficultés rencontrés par les collaborateurs.

¹ ANDREA Fried,Ralfwetzl,Christofbaitsch « Quand le travail est le même -évaluation non, discriminatoire du personnel » , Edition bureau fédéral de l'égalité entre hommes et femmes .2000,p 2.

²CHLOE Guillot-SOULEZ, « La gestion des ressources humaines », Gualino, LextensoEditions, Paris, 2008, p 22.

- connaître des sources de motivation ou de mécontentement.
- identifier les besoins en formation et les perspectives de promotion.
- mieux préparer l'entretien d'évaluation annuel.

Les résultats de la fiche peuvent se concrétiser dans le cadre d'un entretien d'évaluation annuel. L'entretien annuel constitue un moment privilégié pour instaurer un dialogue constructif entre chaque responsable et chaque collaborateur. Il permet d'échapper au recul pour analyser l'activité. Cet entretien porte principalement sur le bilan et l'analyse du travail accompli et vise à déterminer ensemble :

- Ce qu'ambitionnent les collaborateurs (le souhaitable).
- Ce que les collaborateurs sont en mesure d'améliorer dans le futur (le faisable).

5.2. L'entretien individuel

« Il s'agit d'un entretien face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique avec pour seul objectif de faire un bilan sur les tâches effectuées par le salarié durant l'année écoulée à savoir les points positifs et les points négatifs pour ainsi fixer des objectifs pour l'année à venir »¹.

En effet, l'entretien individuel est aujourd'hui largement répandue dans la plupart des entreprises quelle que soient leur taille ou leur secteur, et peu importe le poste ou la fonction occupée dans l'entreprise. Cet entretien permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié. Il permet au salarié de donner son point de vue et de faire connaître ses souhaits en ce qui concerne son évolution ou sa formation.

L'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute, il doit être soigneusement préparé à l'avance par les deux parties. Ainsi l'évaluateur devra :

- Permettre au collaborateur évalué de s'approprier le mode d'évaluation (questionnaire, guide...).
- Analyser le travail et mettre en place un référentiel de compétences par la définition, pour chaque poste, des savoirs, savoir-faire et savoir être,
- Définir les compétences et caractéristiques professionnelles qui feront l'objet de l'évaluation.

L'entretien s'effectue une fois par an en début d'année mais un point semestriel peut être effectué afin de prévoir des plans d'actions correctives.

¹Idem, p 23.

5.3. L'entretien collectif

D'après Guillot Soulez « Il s'agit d'un entretien de groupe généralement précédé par un entretien individuel ou suivi par un entretien individuel »¹

Cet entretien correspond mieux dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. Cette pratique est encore rare, mais se développe. Elle aide à faire le point de manière collective sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet. C'est aussi une solution pour atténuer les effets de sympathie ou d'empathie personnelle en situation d'évaluation. Cette technique présente des limites telles que la difficulté de tenue de cet entretien, son coût et le temps important que cela nécessite, sa mise en place assez complexe et son manque d'exhaustivité pour l'évaluation de l'individu.

5.4. La méthode du 360°

Il s'agit-là d'une méthode d'évaluation qui se développe fortement dans les grandes entreprises, et un système par lequel les compétences du salarié seraient évaluées non seulement par le manager, son responsable hiérarchique, mais aussi par lui-même à travers une auto évaluation. Le 360° permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et les compétences.

Cette méthode consiste à « recueillir l'avis d'un certain nombre de collaborateurs dans l'entreprise sur la façon dont le poste est tenu par le salarié qu'il s'agit d'évaluer ».²

Pour Guillot-Soulez

«Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel »³.

Elle consiste en l'auto-évaluation du salarié, puis il est évalué par ses collaborateurs, puis par son supérieur hiérarchique. L'évaluation est constituée d'un formulaire de près de 200 questions distribuée à une vingtaine de personnes. Toutes les entreprises peuvent la pratiquer, mais elle concerne surtout les managers (dirigeants, cadres, responsables de

¹CHLOE Guillot-SOULEZ, « La gestion des ressources humaines », Gualino, LextensoEditions, Paris, 2008, p 22.

²G LELARGE, « La gestion des ressources humaines » : nouveaux objets, nouveaux outils, 2eme Edition Séfi, Paris, 2006.

³CHLOE Guillot-SOULEZ, Idem, p 23.

projets) et parfois les agents de maîtrise. Il est conseillé que l'évalué ait au moins 1 à 2 ans d'ancienneté.

Elle a l'avantage d'être anonyme et on a une « photographie » complète de la réalité perçue par l'entourage sur des compétences précises. Toutefois on peut déplorer le manque de disponibilité des évaluateurs, la subjectivité des réponses, son coût important dû au matériel (questionnaire & rapport), et à l'intervention d'un consultant...etc.

Cette méthode peut déboucher sur un plan de formation ou un programme de coaching après que les résultats aient été restitués à l'évalué par un consultant, un coach, un psychologue, ou encore un responsable RH, sous forme de graphique, débriefing ou de discussion.

La démarche de mise en œuvre d'un 360° efficace s'effectue en plusieurs étapes :

- Présenter aux salariés les finalités et le mode de fonctionnement du système,
- Sensibiliser les participants à l'importance du 360° feed back dans le développement du personnel,
- Élaborer un questionnaire,
- Réaliser les évaluations,
- Traiter les questionnaires,
- Suivi et mise en place de plan de progrès.

5.5. L'auto-évaluation du personnel

Méthode peut utilisée, mais très bénéfique pour l'entreprise comme pour le personnel, cette méthode consiste à ce que chaque salarié fasse le point sur sa situation pour déterminer son efficacité que ce soit à travers le rendement ou la qualité du travail effectué. L'auto évaluation est souvent mise en place dans les entreprises qui n'ont pas le temps de procéder à la fois aux évaluations annuelles et aux entretiens.

5.6. L'acensement Center

Ou littéralement Centres d'évaluations, se sont des centres d'évaluation situés en dehors de l'entreprise.

L'acensement Center sert à « évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus ».¹

¹Chloé GUILLOT-SOULEZ, Op cit, p 31.

On peut faire des simulations organisées en face à face ou en groupe, mais l'évaluation est individuelle. On rencontre cette méthode dans les très grandes entreprises le plus souvent, sa particularité est qu'elle est effectuée à l'extérieur de l'entreprise. Elle présente l'avantage de proposer des simulations proches des situations de travail réelles ; d'avoir des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents utilisateurs et c'est une évaluation effectuée par un regard externe.

La principale originalité de cet outil est de center l'évaluation sur le devenir et la façon dont on peut prédire que la personne va affronter le futur, à partir des comportements observables et mesurables.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé de montrer à travers une bibliographie que l'évaluation du personnel est un préalable essentiel et incontournable dans les entreprises, qu'elle permet à l'entreprise de faire le point sur sa situation et notamment les compétences et les performances dont elle dispose ; elle peut aussi se fixer des objectifs à différents niveaux. Nous avons vu que dans le processus GRH, l'évaluation tient une place de choix. En effet, elle se situe pratiquement au centre de tous les autres processus ; elle aide ces processus à avoir une plus large visibilité sur leur marge de main-d'œuvre et influence par conséquent les autres aspects de la GRH.

Donc l'évaluation du personnel permet à l'entreprise d'identifier et de diagnostiquer ses ressources humaines en termes de compétences potentielles et permanentes, comme elle permet aussi de déterminer si les objectifs exemptés ont été atteints. Elle permet aussi d'entreprendre des actions correctrices en vue d'optimiser le prochain plan de gestion et constitue donc un outil indispensable dans la modernisation du management d'un établissement et de ses ressources humaines.

La formalisation de la démarche d'évaluation garantit une meilleure équité grâce à des supports d'entretiens communs, réalisés en concertation et utilisés par tous les services, sur la définition d'indicateurs mesurables.

CHAPITRE II :

Les fondements théoriques de la
performance et la compétence

Chapitre II : Les fondements théoriques de la performance et de la compétence

La compétence et la performance caractérisent un individu dans une situation professionnelle donnée et changent dans le temps. Directement reliée à un contexte, elles s'observent en situation de travail, dans des mises en situation et doivent être en relation avec un résultat à atteindre. Elles sont une combinaison de ressources pour produire une base solide pour le système d'évaluation au sein de l'entreprise.

A cet effet, la performance et la compétence sont deux concepts très importants dans la gestion des ressources humaines, nous ne pouvons pas parler de l'évaluation sans parler de la performance et de la compétence. Pour cela, on a choisi de les intégrer dans notre thème de recherche.

Ce chapitre est consacré à l'étude des fondements théoriques de deux concepts : performance et compétence. Leurs définitions ainsi que les typologies et les caractéristiques de chacune d'elles seront

1. Les performances

1.1. Généralité sur la performance

Le mot performance puise ses origines dans le latin « performare » et a été emprunté à l'anglais au XV^{ème} siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels. En effet « to perform » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses équestre à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action.

Les nouvelles exigences de l'économie, le niveau de plus en plus élevé de la concurrence, ainsi que le caractère très dynamique de l'environnement économique de nos jours, vont être à l'origine d'une perpétuelle remise en cause du fonctionnement de l'entreprise, cette dernière se retrouve dès lors face à un dilemme : doit-elle rester figée sur l'existant au plutôt investir dans une recherche continue de possibilités d'amélioration de la performance.

Evidement, la seconde alternative semble plus approprié car assurant l'évolution de

l'entreprise.

L'idée de la performance n'est pas une notion simple et de nombreuses réflexions se sont succédées à ce sujet, la performance « c'est le revêt des aspects multiples, sans doute convergeant, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire » autrement dit, la performance est la capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité socio-économique, de qualité de service, ou d'efficience de la gestion.

D'après le petit robert¹, la performance est la résultante de deux notions :
-L'efficacité : elle consiste à atteindre les objectifs fixés, et donc « l'aptitude à faire ce qu'il faut », selon M.MARCHESNAY c'est le degré de réalisation maximale des objectifs fixés à l'entreprise².

- L'efficience : elle évalue la capacité à obtenir un résultat donnée à partir des ressources minimales, et donc la « capacité à faire bien » la notion d'efficience se rapproche de celle de productivité.

Le concept de performance peut avoir plusieurs définitions, selon le grand dictionnaire Larousse, la performance est un mot anglais qui signifie « exécution, achèvement, par extension, exploit quelconque ». Cette définition met l'accent sur ce qu'on cherche à réaliser ultimement et correspond à la définition suivante : « le rendement ou les résultats d'activités effectuées dans le cadre d'objectifs poursuivis. Sa finalité est de multiplier les cas dans lesquels les pouvoirs publics atteignent leurs objectifs.³

Parler de performance, c'est donc, réfléchir tant sur les résultats ultimes que l'on cherche à produire que sur les moyens appropriés pour y parvenir. Plus concrètement, parler de performance organisationnelle, c'est s'intéresser aux résultats ultimes produits par l'organisation (son profit, ses parts de marché, etc.) et aux moyens qu'elle utilise pour produire ces résultats (ses modes de production, sa structure formelle, ses pratiques de gestion des ressources humaines, matérielles, informationnelles, etc.).

La performance peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation /construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

¹ Le Petit robert dictionnaire d'aujourd'hui 1991.

² M.MARCHESNAY « Economie d'entreprise », Editions Eyrolles, (1991), p 47.

³ OCDE. MODERNISER L'ETAT : LA ROUTE A SUIVRE-12 ISBN 92-64-01051-3- OCDE Paris 2005, Edition OCDE, p 65

La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel. La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-cout et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur.

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré, obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente¹.

Le concept de performance fait rappel à la notion d'efficacité, et de possibilité de mener à terme des actions pour atteindre des objectifs qui ne sont pas nécessairement quantifiables, mais dont les résultats doivent être mesurables, préalablement définis, et en cohérence avec la finalité de l'entreprise, ce qui la place au centre dans le mécanisme de contrôle et de gouvernance.

La performance est un concept polysémique dont l'évaluation et le sens dépend de son utilisateur. Ainsi, le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité.

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :
-La résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et de situant par rapport à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.

-L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est-à-dire un processus.

-La capacité :La performance renvoie alors au potentiel.

Pour Albanes Payette (1978) dans son livre « Efficacité des gestionnaires et des organisations », la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité. Chandler (1992) quand lui, il explique la performance dans son livre « organisation et performance des entreprises », T1, Edition de l'organisation, 1992, comme étant une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.

¹ DANIEL Maltais, « Performance et gestion de la performance 2012 ». Canada. p 55.

Alors que Marchesnay dans « Economie d'entreprise » ; paru aux éditions Eyrolles, (1991), définit la performance de l'entreprise comme le degré de réalisation du but recherché. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

Pour P.LORINO¹, dans « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Edition de l'organisation, 1991, est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur cout (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le cout ou à augmenter la valeur isolément).

En revenant aux origines étymologiques du terme, on constate que le terme français et le terme anglais proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

Les définitions citées précédemment, montrent que la performance est associée à l'efficacité et à l'efficience : L'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'efficacité est le rapport entre les moyens et les efforts.

On peut associer à ces deux axes de la performance, un troisième axe à savoir, la pertinence, qui est le rapport entre les moyens détenus et les objectifs fixés et poursuivis. Certaines définitions intègrent d'autres variables : les résultats, l'effort et le comportement. En ce sens la performance est définie comme l'aptitude à obtenir de meilleurs résultats, en fournissant un minimum d'effort et en se comportant pertinemment afin d'atteindre les objectifs escomptés.

Nous retenons à partir de ces définitions, que la performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu, il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer, et ce, à plusieurs niveaux, individuel, collectif et organisationnel.

Elle s'articule au tour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-cout et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur.

¹ PHILIPPE LORINO, « méthode et pratique de la performance », édition d'organisation, 3^{ème} édition, 2003, p 5.

1.2. Typologie et caractéristiques de la performance

1.2.1. Typologie de la performance

1.2.1.1. La performance sociale

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement.

« La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation »¹. Ou encore « l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation »². Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés :

La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives. Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion. Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail...).

Le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

1.2.1.2. La performance humaine

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale pour tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Alors qu'à l'ère de l'organisation Taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, actuellement on exige de lui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

Pour Michel LEBAS, expert en comptabilité de gestion et du management de la performance, dans « Performance : Mesure et management. Faire face à un paradoxe », édité

¹ TEZENAS.M « performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du management, 1992, P381.

² Idem, P381.

par le groupe HEC, Paris, 1998, la clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé.

Deux paradigmes traitent la question de la performance humaine. Le premier paradigme est celui proposé par le sociologue français, Philippe ZERIFIAN dans le livre « Le travail et l'événement » édition L'Harmattan, 1995, qui considère le travail en termes d'événements. La performance se situerait au niveau de la gestion d'événements.

L'autre paradigme est celui proposé par la vision ergonomique qui présente une vision du travail et de la performance humaine comme activité et élaboration de compromis entre travail prescrit et travail réel. Plusieurs auteurs associent la notion de performance humaine à la compétence.

1.2.1.3. La performance managériale

La performance managériale est généralement définie comme étant la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale. Henri Mintzberg dans « Suivi stratégies : Vers une théorie générale de la Stratégie Formation » édition Oxford université (2007), définit dix rôles du manager, regroupés dans trois grandes catégories:

- Le rôle interpersonnel :

- la « figure de proue » (capacité à accomplir les obligations cérémoniales);
- le « leader » (exercice du leadership sur les salariés: motiver, encourager, s'adapter aux besoins, qualité des contacts, reconnaissance de son autorité, etc.);

« L'argent de liaison » (entre les salariés et la hiérarchie, avec l'extérieur ».

- Le rôle lié à l'information :

- Améliorer l'organisation ;
- Innover ;
- Réguler (gérer les perturbations, les conflits, etc.) ;
- Négocier ;

- Le rôle décisionnel :

- Etre le mieux conformé ;
- Répartir et diffuser les informations ;

- Etre porte-parole ;

1.2.1.4. Performance organisationnelle

La performance organisationnelle est définie par Kalika dans « structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economica, Paris, 1988, comme étant « mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ». Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : le non respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- la flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

1.2.1.5. La performance stratégique

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique.

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

La performance à long terme est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;

- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

1.2.1.6. La performance commerciale :

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi les quels on cite :

- La part de marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché...

On peut utiliser le ratio de variation annuelle des ventes, qui est un ratio de gestion qui calcule la variation des ventes de la dernière année par rapport à celles de l'année précédente. Cet indicateur illustre le niveau de croissance des ventes de l'entreprise.

- **Formule**

Ventes dernière année- Ventes année précédente

- **Mise en garde**

Les ventes correspondent aux ventes brutes, moins les escomptes de volume, ce que l'on nomme communément les ventes nettes.

Ventes dernière année : année financière complète la plus récente.

Ventes année précédente : année qui précède la plus récente.

1.2.1.7. La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle se base sur l'analyse et l'interprétation de ratios permettant d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise ainsi que sa capacité à respecter ses engagements. Ces ratios permettent d'évaluer les modes de financement utilisé par l'entreprise ainsi que les charges financières qui influencent sa solvabilité à long terme.

Les ratios construits à partir du bilan et du compte de résultat de l'entreprise sont très nombreux. L'investisseur particulier doit donc se focaliser sur les principaux et s'attacher à analyser leur évolution (3 années dans l'idéal) et à comparer au sein d'un même secteur d'activité.

1.2.2. Caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

1.2.2.1. La performance est construite comme support à des jugements

Définie par des critères conformes à la présentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure. « Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent »¹

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus.

« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois »²

1.2.2.2. La performance est un concept, évolutif (dans le temps)

Les composantes de la performance évoluent dans le temps, les critères d'évolutions internes et ceux définis par l'environnement se modifiant. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement.

« Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financières, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donnée et qui ne le sont plus dans d'autres ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps »³.

¹ J.Y. SAULQUIN , « Gestion des ressources humaines et performance des services », In revue gestion des ressources humaines, n°36. Juin 2000, P20.

² MORIN, GUINDON, BOULIANE , « Mesurer la performance de l'entreprise, in encyclopédie de gestion », Edition DALLOZ, Paris, 1996, P66.

³ J.GHARBI , « Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action », In revue gestion des ressources humaines n°35, Mai 2000, P37.

1.2.2.3. La performance se pilote

Prônant une approche globale de la performance, de nombreux autres proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples.

« Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément »¹.

Par la suite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

1.2.2.4. La performance est riche de composantes antinomiques

« Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires »². Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents.

Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulier de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à une telle dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externes...).

1.3. Objectifs d'analyse de la performance

L'analyse de la performance a pour objectif :

- Aider à la décision.
- Rentabiliser les capitaux investis.
- Diminuer les facteurs de risque.
- Favoriser et soutenir les apprentissages des acteurs quant aux programmes et services mis en place et déterminer les points forts et les lacunes et conséquemment discuter des correctifs à y apporter.

L'analyse de la performance de la distribution sert à :

- Assurer la disponibilité de toute la gamme.
- Assurer la couverture maximale de marché.
- Construire un réseau de distribution fiable.

¹ J.Y. SAULQUIN : op.cit, P21.

² PATRICK Jaulent, MARIE Agnès, Quarès, JACQUES Grenier, édition AFNOR, 2011, P139.

- Améliorer la coordination producteurs-distributeurs.
- Détecter les potentialités de la zone de la chalandise.
- S'adapter l'offre des produits a la demande locale.
- Augmenter le chiffre d'affaire et les parts de marché.
- Détecter les potentialités de la zone de la chalandise

2. La compétence

D'après J.C.Tarondeau « Depuis quelques années, la conception dominante de la stratégie concerne l'acquisition et la maîtrise des ressources et compétences permettant à la firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement ou aux stratégies des concurrents »¹.

En effet depuis quelques années, en réponse à la concurrence internationale, la plupart des entreprises développent des stratégies centrées sur la qualité pour sortir de la crise, Cette stratégie se traduit par une volonté d'évaluer les compétences du personnel.

La compétence en entreprise est une combinaison de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis, qui se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.

2.1. Généralité sur la compétence

Dans les années 1970, la notion de compétence à commencer à surgir au sein des débats entre les partenaires sociaux (demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances).

Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980, pour culminer en 1990.

Au milieu des années 1990, le concept devient l'objet de tous les débats et conférences, répondant aux nouvelles exigences de la compétitivité, dans tel contexte la mise en œuvre de compétences individuelles devenait essentielle.

En France le concept a été importé par le biais des recherches en science de l'éducation et en ergonomie cognitive (psychologie industrielle).

Dans les pays en voie de développement, notamment en Algérie la notion prends racine en 1970, peu de temps après l'accès a l'indépendance, le gouvernement algérien a mit en place les instituts de technologie et des écoles d'ingénieurs dont les missions étaient de

¹ Jean Claude TARONDEAU, « Le management des savoirs », Edition PUF, Paris, 1998, P 17.

former dans un délai bref des cadres moyens, des techniciens supérieur, des ingénieurs pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque.

Selon le dictionnaire des ressources humaines

« La compétence rassemble trois types de savoir ; un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (comportement) mobilisés ou mobilisable qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien l'expérience qui lui est confiée »¹.

De l'avis de Christian Batal

« Les compétences d'un emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en éprouve le besoin »².

- Les savoirs : correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis.
- Les savoir-faire : correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou d'outils.
- Les savoirs-être : correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales.

D'après Madeleine Grawitz la compétence est :

« Une qualité permettant de répartir les tâches suivant la capacité de chacun, d'obtenir aussi une intégration sociale, rationnelle, et d'éviter des mesures coercitives au profit d'une société consensuelle »³.

D PEMARTIN considère que la compétence est :

« Un savoir combinatoire de ses ressources propres et de celles de l'environnement que le salarié mobilise pour gérer les situations auxquelles il est confronté »⁴.

¹Jean-Marie PERETTI, « Dictionnaire des Ressources Humaines », 2eme Edition Vuibert, 2001, P 60.

²Christian BATAL, La GRH dans le secteur public, Tome1, Edition d'Organisations, 1998, P 150.

³Madeleine GRAWITZ, Lexique des sciences sociales, 8eme Edition Dalloz, Paris, 2004, P 75.

⁴Daniel PEMARTIN, Gérer par les compétences ou comment réussir autrement, Edition Management et Société, 1999, P 124.

La compétence d'une personne selon Daniel PEMARTIN est :

- Sa capacité d'actualiser, d'intégrer et d'utiliser avec habileté ses connaissances dans des situations diverses et complexes, en vue d'éviter des préjudices pour ceux qui font appel.
- A ses services de même que pour le public en général.
- Sa capacité de juger les limites de sa compétence, d'en informer ceux qui font appel à ses services et de faire appel aux ressources professionnelles appropriées lorsqu'il y a lieu.
- Sa capacité d'établir ses dossiers, d'en assurer la confidentialité et de mener ses mandats à bonne fin.
- Sa capacité de bien administrer sa pratique professionnelle.
- Ses capacités psychiques et physiques dans son exercice professionnel.

D'après ces définitions, on déduit qu'il existe de nombreuses définitions du concept de compétence avec des variantes suivant les auteurs. En synthèse :

- ❖ **La compétence individuelle** : est un ensemble de connaissances (savoirs)- d'expérience et de maîtrise de pratiques (savoir-faire)- d'attitudes et de comportements(savoir-être)- mobilisables efficacement dans une situation donnée pour atteindre un objectif.
- ❖ **La compétence collective** : est l'ensemble des compétences individuelles détenues par un groupe et dont leur agrégation et leur cohésion lui permettent de mener des tâches performantes. Le groupe possède un portefeuille de compétences que le manager cherche à optimiser ou à développer.

2.2. Typologie et caractéristique de la compétence

2.2.1. Typologie de la compétence

Les compétences se réfèrent toujours à des personnes. Il n'existe pas de compétences sans individus. Les compétences réelles sont des constructions singulières, spécifiques à chacun. Cela ne doit pas pour autant conduire à la conclusion erronée selon laquelle la compétence serait uniquement une affaire individuelle. Toute compétence comporte deux dimensions indissociables, individuelles et collectives.

Ce pendant il existe trois types de compétences qui sont comme suit :

2.2.1.1. Les compétences individuelles

Le terme de compétence individuelle est défini par A. MEIGNANT comme suit :
«La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel validé »¹

- Savoir-faire : car il n'existe aucune compétence sans actes.

¹Alain MEIGNANT, Les compétences de la fonction des ressources humaines, Edition Liaisons, 1995, P20.

- Opérationnel : veut dire la mise en situation et la légitimité à mettre en œuvre.
- Validé : veut dire socialement reconnu.

La compétence individuelle est la capacité d'un individu à mobiliser ses propres ressources et celles de son environnement de travail pour atteindre des résultats prédéterminés en situation professionnelle, elle relève d'une responsabilité partagée entre l'individu et son environnement. Ainsi elle est considérée comme une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements. Elles se constituent lors de leur mise en œuvre en situation professionnelle, c'est donc à l'entreprise de les repérer, les évaluer, les valider et de les faire évoluer.

2.2.1.2. Les compétences collectives

Elles font référence au développement des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, et donc entre les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin, la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer¹.

La compétence collective est ce qui fait tourner l'entreprise. Contrairement à l'enseignement qui a pour mission de développer chaque individu en particulier, l'entreprise a pour mission de réaliser une production de biens ou de services sur laquelle elle sera jugée performante ou non. A la limite, la compétence individuelle à peu d'importance pour autant que les équipes, les services, les départements trouvent une organisation qui leur permette d'atteindre les résultats attendus. Il est vraisemblable qu'il soit plus facile de réaliser de bons résultats collectifs avec une équipe de personnes toutes compétentes.

2.2.2.3. Les compétences organisationnelles

La compétence organisationnelle doit être soutenue par les services RH, par un investissement en terme de formation mais aussi en terme de matériel (sécurité et état du matériel) et humain (effectif des salariés à la hauteur du travail effectué, encadrement cohérent...etc.)

Les compétences organisationnelles sont celles qui permettent de mobiliser les compétences techniques auprès du bon interlocuteur et au bon moment, d'assurer la circulation de l'information et les coopérations nécessaires à la réussite de l'action en temps

¹Christian BATAL, « La GRH dans le secteur public, Tome I », les Editions d'Organisation, 1998, P 155.

réel. Les compétences organisationnelles par conséquent dépassent largement une simple compétence administrative ou gestionnaire.

2.2.1.4. Les compétences transversales

Les compétences générales ou transversales sont celles qui ne sont pas spécifiques à un métier. A vrai dire qui sont utiles dans de nombreux emplois.

(Exemple : Savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèses) qui renvoi par conséquent à retrouver souvent dans les référentiels des compétences.

2.2.2. Caractéristique de la compétence

- La compétence est individuelle, elle correspond à une caractéristique de l'individu qui lui permet d'être performant.
- La compétence possède une valeur forte aux yeux du client, et représente donc un avantage de poids.
- La compétence est dynamique, les différents éléments de la compétence se développent dans une confrontation avec l'action, celle-ci est donc en permanence adaptée au contexte dans lequel vit l'individu qui la possède¹.
- La compétence est conceptualisée, finalisée, la compétence ne peut être définie que dans une situation précise, il n'existe pas de compétence détachée de l'action.

2.3. Les composantes de la compétence

Selon Elizabeth LZCOEUR, les principales composantes de la compétence, sont :

Le savoir ; L'aptitude ; La motivation ; Le contexte

¹Ewan (OIRY), « De la qualification à la compétence (rupture et continuité), préface d'Alain d'IRIBARNE », Edition L'Harmattan, Paris, 2003, P 59.

Le tableau ci-dessous, explique les quatre composantes de la compétence :

Tableau N° 2 : Les quatre composantes de la compétence

Savoir	« ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une Activité mentale » (J-G millet, 2005) Exemple : S'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation.
Aptitude	Ensemble de ressource intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendu. Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu. Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation a laquelle l'individu appartient. Exemple : Resistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positive.
Motivation	« processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (P-Roussel, 2000).
Contexte	Environnement de travail du professionnel en action. L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation ... Sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence

Source : LECOEUR.E, « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008, P.19.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons essayé de montrer que le concept de compétence constitue l'un des facteurs contribuant à la gestion des ressources humaines, une gestion qui permet aux entreprises d'avoir un personnel qui répond aux besoins de l'entreprise. La gestion des compétences joue un rôle important dans les entreprises car elle est un levier de la performance, elle permet de faire face à l'adaptation au changement dans l'entreprise.

Ainsi, nous concluons que la notion de compétence et de performance, renvoient non seulement aux connaissances de l'individu, mais aussi aux expériences et aux attitudes de ce dernier, à travers ses savoirs, savoir-être et savoir-faire. Elle répond à la fois aux besoins des salariés et de l'entreprise

CHAPITRE III

Le système d'évaluation des
compétences et des
performances en entreprise

Chapitre III : Le système d'évaluation des performances et des compétences en entreprise (SEPC)

Les changements que l'économie mondiale a apporté à partir des années 1990 ont imposé aux dirigeants de l'entreprise la nécessité d'adopter un système d'évaluation de performance moderne qui définit les normes de performances, évalue la contribution des employés aux objectifs stratégiques de l'entreprise et leur fournit un bilan sur leurs actions.

Le système d'évaluation des performances et des compétences des salariés fait de l'alignement entre l'action de l'employé et la réalisation de l'objectif de l'entreprise une fondation cardinale à la réussite de l'entreprise. La mise en place de ce système a une répercussion directe sur les autres aspects de la gestion du personnel tels que : la rémunération, la formation, la promotion.

Dans ce chapitre, nous traiterons les fondements théoriques du système d'évaluation des performances et des compétences, la mise en place de ce système au sein de l'entreprise et les différentes étapes du processus d'évaluation. L'entretien d'évaluation étant l'étape importante dans le processus de l'évaluation sera abordé. Nous terminons le chapitre par citer les différentes composantes principales d'un système d'évaluation.

1. Généralité sur le SEPC

De façon générale, la performance des employés est toujours gérée dans les organisations. Ainsi, la gestion de la performance constitue une activité qui doit amener les employés à déployer les énergies nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels, en mettant en rapport les critères individuels et les objectifs stratégiques. La gestion de la performance nécessite la mise en application d'un système d'évaluation des performances des salariés. « Évaluation des performances ou appréciation des performances » sont des termes utilisés par les auteurs en Gestion des Ressources Humaines et qui renvoient pour la plupart à un acte managérial très bien connu aujourd'hui dans nombreuses entreprises. Toutefois, les auteurs en Gestion des Ressources Humaines ne s'accordent pas tous sur le sens de ces termes car pendant que certains trouvent nécessaire de distinguer ces deux notions (évaluation et appréciation), d'autres ne voient pas en ces termes une différence significative.

- Pour Tania Saba et al, l'évaluation peut être définie « comme un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné »¹.
- Eric Campoy et al perçoivent l'évaluation comme « l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de chaque salarié. Ces dispositifs d'évaluation ou « d'évaluation formalisée » conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif, les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération, formation, mobilité ... »².
- Pour Cohen « l'évaluation annuelle des performances et des compétences est un processus clé de la GRH et du management des individus et des équipes. C'est un levier puissant pour la mesurer des contributions individuelles, le suivi individuel d'activité et l'évaluation des compétences »³.
- D'après P Caspear et J G Miller « l'évaluation sert à réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée ; à instaurer une dynamique d'amélioration permanente de la qualité des contributions rendues à l'intérieur de l'entreprise ; à faire prendre en charge des responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique ; gérer les ressources humaines en situant plus précisément les personnes en termes de compétences, de potentiel, et de désir d'évolution »⁴.
- « L'évaluation de la performance est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies »⁵.
- « Les systèmes d'évaluation, avec comme base d'entretien annuel, se sont développés et sont maintenant courants dans les entreprises et organisations de toutes tailles. Ils poursuivent deux objectifs: l'évaluation de la performance, utile pour individualiser la

¹T. SABA et Al, « la gestion des ressources humaines », Edition du renouveau pédagogique 2002, Canada, p 258.

²ERIC. Campoy et all op cit, p 93.

³COHEN-HAEGEL Annick, « Toute la fonction RH », Edition Dunod, Paris, 2010, p 200.

⁴Cadin et Al, « Gestion des ressources humaines », Edition Dunod paris 2002 p 300

⁵Sekiou et AL, « Gestion des ressources humaines », Edition de Boeck Université, Canada, 2001, p 304.

formation, la remonétisation et améliorer l'organisation l'évaluation du potentiel qui s'inscrit dans la perspective d'une gestion anticipatrice des emplois et des compétences. Le bilan de carrière individuel complète l'évaluation en donnant au salarié et à son organisation les éléments destinés à orienter son devenir professionnel»¹.

2. La mise en place d'un système d'évaluation des compétences

Mettre sur pied une démarche d'évaluation des compétences du personnel nécessite certaines dispositions qu'il est impératif de mettre sur pied pour que cette démarche soit une réussite.

Il est vital pour toute évaluation que des conditions de réussite soient réunies avant de procéder à l'évaluation proprement dite. Cela implique un certain nombre de mesures qui doivent être prises afin de pouvoir profiter pleinement de cette démarche. C'est ainsi que Y. Alouane distingue deux dispositions en parlant des préalables à l'évaluation: il déclare tout d'abord que savoir de quelle manière un homme s'est acquitté de sa tâche n'est pas si important que ça, car ce qui importe est de savoir ce que le supérieur attendait de lui, afin que ce supérieur puisse asseoir son jugement. Et l'auteur de préciser « encore faut-il que, pour chaque type de poste, des objectifs précis aient été définis à l'avance, les hommes susceptibles de les remplir correctement choisis, et les critères d'évaluation de leur travail précisés »².

Toujours de l'avis d'Alouane, il est impératif d'avoir à sa disposition des outils d'analyse aussi scientifique que faire se peut ; c'est pour cela que « La description du poste incluant fixation d'objectifs et normes ou standards, conditionne donc la réussite d'un système d'évaluation du personnel. Par ailleurs seul l'emploi de techniques solides et reconnues au moment même de l'évaluation permet d'atteindre l'objectivité nécessaire »³.

Ensuite, l'auteur fait mention d'un autre point concernant la rétribution ou bien les effets et répercussions de l'évaluation car selon lui, le succès d'un système de mesure des performances ne vaut pas grand chose s'il ne sert pas à l'employé, ou s'il ne lui profite pas. C'est donc évident que l'appréciation/ l'évaluation des compétences du personnel a une répercussion directe sur les autres aspects de la gestion du personnel tels que : la rémunération, la formation, la promotion. Et il ajoute « elle n'est qu'un volet non signifiant

¹J .M . Peretti, « Ressources humaines et gestion des personnes », Edition Vuibert 2002, p 89.

²Y ALOUANE, « Gestion des Ressources Humaines », Konrad Adenauer, Stiftung, 1997, P38.

³Y ALOUANE, Idem, P40.

en lui-même, mais indispensable pour qui cherche à établir une «Politique» du personnel cohérente dans l'entreprise ».

Pour qu'un processus d'évaluation soit crédible, impliquant un jugement de la hiérarchie sur le potentiel de leurs collaborateurs, il faut que :

- Les fonctions soient définies.
- La hiérarchie soit entraînée à l'observation.
- Assurer une information au retour au personnel évalué (feed-back).

Campoy donne quelques pistes ou conditions pour bien réussir une évaluation. Mais pour que ces conditions soient remplies, elles doivent répondre aux questions suivantes :

- Quel objectif poursuit l'évaluation ?
- Par rapport à cet objectif, quel contenu à évaluer est le plus pertinent ?
- Par rapport au contenu pertinent à évaluer, qui est le mieux placé pour le faire ?
- Sur la base de toutes ces réponses, quel outil est le plus approprié ?

En effet pour qu'elle soit bien vécue et efficace, il faut que l'évaluation aille à son terme : il faut restituer le résultat à l'évalué et en tirer les conséquences en élaborant un plan d'action. Il est nécessaire que l'entreprise veille à la bonne mise en application et au suivi du plan d'action si elle ne souhaite pas que l'évaluation soit considérée comme un simple acte administratif, une procédure sans utilité véritable.

Les remarques qui en découlent sont nombreuses. Campoy dit en effet « ce n'est pas parce que beaucoup d'entreprises utilisent un outil d'évaluation que l'on doit employer le même. Il est préférable de poursuivre un seul objectif par procédure d'évaluation. Si l'on veut poursuivre plusieurs objectifs, autant mettre en place plusieurs procédures d'évaluation»¹.

Pour être menée à bien, la procédure d'évaluation doit prendre quelques précautions :

- Il faut tenir compte du contexte dans lequel évoluent les employés au cours de la période d'évaluation afin que les résultats reflètent la réalité du moment.
- Il ne faut pas évaluer seulement les résultats quantifiables, mais aussi la dimension qualitative du salarié.
- La DRH devrait souvent faire le point sur les descriptions de postes pour comparer les résultats obtenus de l'évaluation.
- Former des évaluateurs, de sorte qu'ils soient objectifs et respecter ainsi le principe à travail égal, salaire égal.

¹E CAMPOY, E MACLOUF, K MAZOULI, et al, Gestion des Ressources Humaines, Collection Synthex, Pearson, Paris, 2008, P78.

- Ne divulguer en aucun cas les résultats de l'évaluation sans le consentement des personnes évaluées.

3. Les différentes étapes du processus d'évaluation

Le processus d'évaluation se divise en plusieurs étapes selon Sekiou¹;elles sont au nombre de cinq :

3.1. Préalable à l'évaluation

Les résultats auxquels l'évaluation aboutit tiennent, en premier lieu, au fait que l'entreprise ait effectué un diagnostic global de la situation dans l'entreprise pour que l'évaluation de la performance soit incluse dans l'ensemble du contexte organisationnel

Par exemple, il est important que l'évaluation prend en considération les rapports directs entre salariés et clients internes comme externes et de l'ensemble des caractéristiques de l'organisation, entre autres le mode de gestion suivi, et le mode opératoire du contrôle exercé, etc.

Même les dirigeants doivent être évalués et on doit récompenser ceux qui font preuve de plus de créativité, d'une meilleure mobilisation dans le travail et qui s'ajustent avec les objectifs de l'entreprise.

Il n'est pas équitable que deux responsables différents touchent le même salaire pour une simple raison qu'ils s'occupent le même rang dans l'entreprise.

3.2. Préparation

Une politique d'évaluation impose, au préalable, la définition des objectifs clairs et précis qu'on s'efforce de réaliser. Sur la plateforme de la description des tâches individuelles, l'entreprise et le salarié se mettent d'accord sur toutes les procédures pouvant contribuer à l'efficacité d'un programme d'évaluation, par exemple, sur les responsabilités à attribuer aux évalués et aux évaluateurs.

« Dans les entreprises où il y'a une présence syndicale, il y'a généralement une négociation sur les mécanismes d'évaluation. Ce pendant, il n'est pas généralement consigné, d'une façon explicite, dans les conventions collectives, de l'évaluation de la performance et de la possibilité de faire un grief relativement aux résultats de l'évaluation »².

¹Sekiou et Al, op cit, P310

²Ibid, P310.

Dans cette étape, il est aussi important de déterminer les critères d'évaluation pour que l'évalué prenne conscience des règles de jeu sans aucune partie ne les ignore. Ces règles ne devraient en aucun cas faire l'objet de changement lors des phases suivantes, sinon il y'a risque de rendre invalide l'évaluation et par conséquent, de créer de l'injustice envers l'évalué.

3.3. Evaluation proprement dite

Après avoir terminé la préparation à l'évaluation, il y'a lieu de réunir toutes les données sur le rendement actuel de l'évalué, identifiant à la fois ses forces et ses faiblesses.

L'objectif est de rendre le salarié responsable davantage vis-à-vis de son travail et sa performance. Ces informations doivent être maintenues à titre confidentiel pour des besoins de référence lors de l'évaluation proprement dite et lors de l'analyse des résultats.

Ainsi, commence le programme d'évaluation proprement dit et la collecte des données sur la performance. Cette collecte est tributaire, sans aucun doute, des méthodes choisies et de l'importance qu'on souhaite donner aux résultats du programme de l'évaluation.

La collaboration de tous les intervenants est indispensable pour l'atteinte des objectifs préétablis.

3.4. Résultats obtenus et recommandations

Il est indispensable de procéder à l'analyse approfondie de toutes les informations collectées sur le rendement habituel de l'évalué. Après cela, l'évaluateur accorde un entretien à l'évalué à l'effet de discuter des résultats obtenus. Cette rencontre se fait généralement d'une manière formelle et obligatoire ou, dans d'autres situations, par contacts informels.

Dans la pratique, la plupart des entreprises rendent leurs salariés destinataires des résultats de l'évaluation afin de leur notifier d'une façon claire leurs attentes et attirer leur attention sur les améliorations possibles.

Selon Sekiou et al, « afin d'éviter que l'évaluation de la performance ne débouche sur le vide, il est opportun que celle-ci contienne des recommandations d'ordre administratif, par exemple sur la promotion, la formation et l'augmentation de salaire, etc.»¹.

De plus, il y a lieu de communiquer à l'évalué les changements attendus sur le plan

¹Idem, P311.

de sa performance. Enfin, il faut effectuer un suivi pour que la valeur actuelle de l'évalué soit une plateforme à multiples actions d'amélioration de la productivité et de développement dans sa carrière.

3.5. Contrôle à chaque étape

Le contrôle du programme d'évaluation gagne à être un processus continu et proactif. Il doit se faire tout au long de l'ensemble des étapes particulièrement lors de la première étape qui concerne la préparation à l'évaluation.

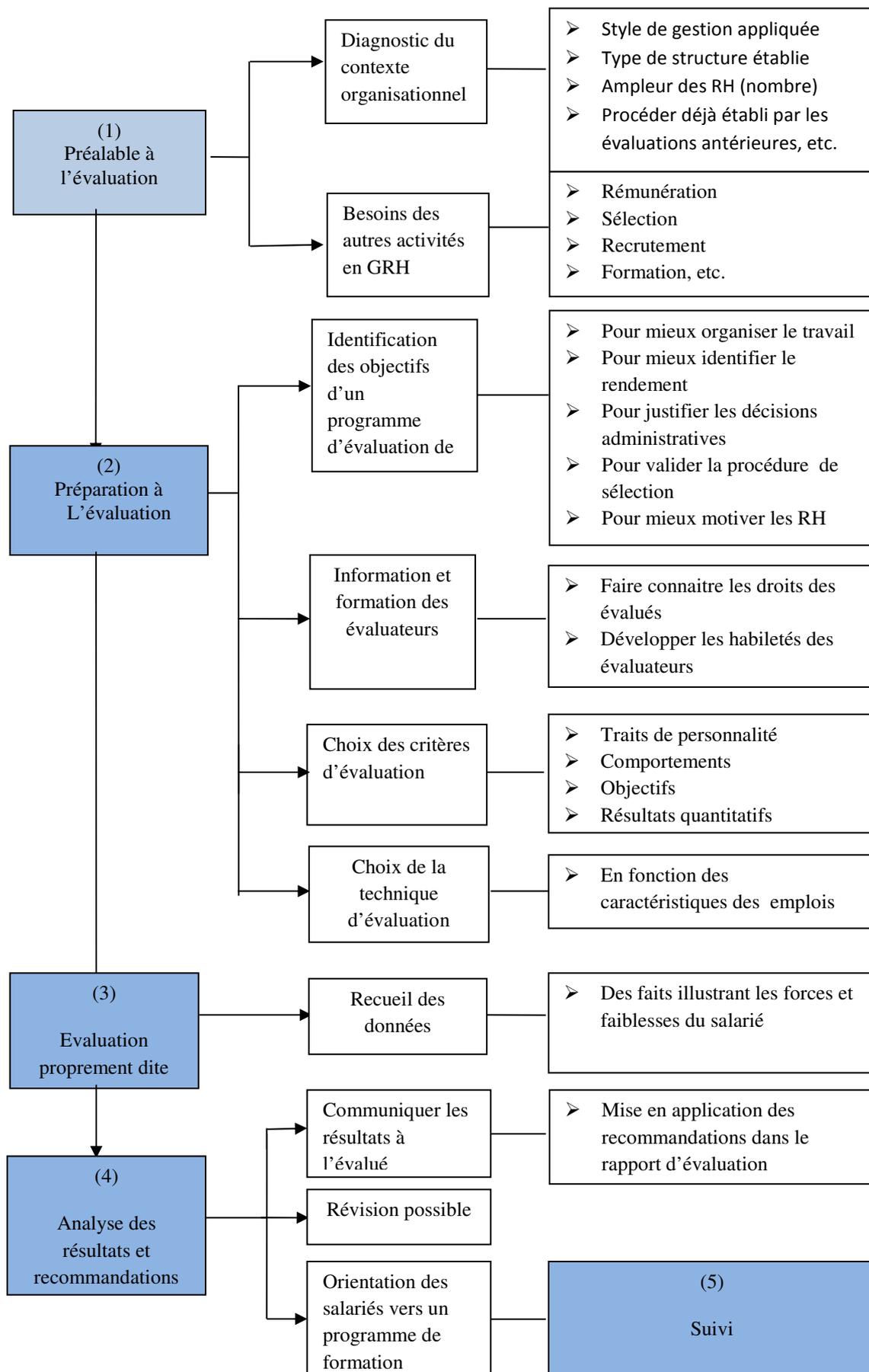
Au cours de cette étape, il importe d'examiner la valeur des techniques à appliquer durant la deuxième étape, à savoir l'évaluation proprement dite.

La surveillance qui s'opère lors du fonctionnement du programme d'évaluation vise surtout à vérifier la qualité des informations rassemblées de nature à être utilisées à des fins réelles.

« Le contrôle d'un programme d'évaluation exige habituellement un investissement important en temps et en énergie. Il doit assurer que toutes les recommandations proposées soient mises en vigueur et prévoir un mécanisme de suivi, surtout si l'évaluation de la performance a pour principal objectif de mettre sur pied un programme de perfectionnement. »¹.

¹Ibid, P312.

Figure N° 03: Le processus de l'évaluation de la performance



Source : SEKIOU et AL, « Gestion des Ressources Humaines », Edition de Boeck Université, Canada, 2001.

4. L'entretien d'évaluation

Une des étapes importante dans le processus de l'évaluation des employés est l'entretien d'évaluation. L'entretien d'évaluation s'impose comme un outil nécessaire à la gestion des systèmes de performance car il permet aux managers de dégager une idée concrète sur la performance de l'employé. L'entretien annuel n'a pas toujours existé, son utilité s'est affirmé suite aux nombreux changements des organisations de travail et des modifications qu'elles ont induites dans les relations humaines.

Pour G.LAYOLE : « l'entretien est un échange, le plus souvent annuel, généralement entre deux personnes en entretiennent une relation hiérarchique, c'est-à-dire que l'un exerce une autorité sur l'autre »¹. C.LEVY-LOBYER voit l'entretien comme « une situation social ou les deux protagonistes apportent leurs préjugés personnels et leurs représentations des qualités nécessaires pour réussir »².

L'entretien individuel d'évaluation, également appelé « entretien d'appréciation », « entretien individuel », « entretien d'activité et de développement », etc., est une procédure orale entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique. L'objectif de cet entretien est de dresser un bilan de l'année ou de la période écoulée et de définir de nouvelles orientations et objectifs pour l'année à venir (ou la période courante jusqu'au prochain entretien). C'est un outil d'écoute et de gestion prévisionnelle en matière de ressources humaines et aussi de stratégie globale d'entreprise. Une fois par an, c'est l'occasion d'une écoute approfondie avec un double, voire deux finalité :

- Il permet à l'entreprise de valider l'aboutissement de sa stratégie, d'ajuster de nouvelles décisions, de mettre à disposition des ressources adaptées ou des moyens manquants en identifiant de nouveaux besoins et de mesurer la performance de ces collaborateurs.
- Il permet au collaborateur une auto-évaluation pour mieux se positionner par rapport à ce qui est attendu de lui, d'exprimer son évolution possible de dire son contentement et aussi ses contraintes et insatisfactions. Et, dans le cas d'un manager, c'est l'occasion d'évaluer ses capacités au management d'équipes.

P.CASPAR, J-G. MILLET, C. NORMAND considère « 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 « en distance », un acte de management

¹ G.LAYOLE, « les infortunes de l'appréciation d'entreprise ou la difficulté de faire vivre l'entretien annuel », Paris 1996, l'harmattan. P14.

² C.LEVY-LEBOYER, « Evaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ? », Paris, 1996, édition des organisations , P145.

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 »¹

L'entretien individuel prend en compte, année après année, la mesure des enjeux et permet d'opérer les ajustements nécessaires pour avancer dans la stratégie et dans les objectifs de l'entreprise et du personnel. Il arrive fréquemment que les entretiens individuels mettent en avant les causes d'objectifs non atteints. Les entretiens sont l'occasion de comprendre et de responsabiliser chacun, mais aussi d'identifier de nouveaux talents.

Cet entretien vise en premier lieu à permettre une meilleure connaissance du métier exercé par le collaborateur et à clarifier les attentes réciproques de ce dernier et du responsable hiérarchique. Il porte principalement sur les résultats professionnels de l'agent au regard des objectifs qui lui ont été assignés. Il a également pour objet de fixer, pour l'année à venir, des objectifs et des perspectives d'amélioration des résultats, d'établir un bilan prospectif des besoins en formation de l'agent et de faire le point sur ses souhaits éventuels de mobilité. L'entretien d'évaluation permet ainsi d'évaluer le potentiel professionnel, les compétences et les attentes de chaque collaborateur afin de définir des objectifs de progrès et des perspectives d'évolution réalistes et motivants. La reconnaissance de la valeur professionnelle de l'agent, exprimée, à la suite de l'entretien, par l'évaluation écrite du responsable hiérarchique, est prise en compte dans le dispositif de promotion et d'avancement, inscrivant ainsi l'entretien d'évaluation dans une logique de parcours professionnel.

5. Les composantes principales d'un système d'évaluation

Pour cet élément, nous nous appuyerons sur le travail de Cadin, Guérin et Al², exposant en détail la grille des composantes permettant d'analyser un système d'évaluation. Ils proposent alors de le décomposer en cinq éléments clés construisant le processus d'évaluation: la visée, l'objet, les acteurs, les procédures, et le référentiel. Nous évoquerons également le cadre spatio-temporel de l'évaluation.

¹P.CASPAR, J-G. MILLET, C. NORMAND, « Evaluation, trappe ou tremplin ? » Edition d'organisation : groupe EYROLLES, 2010. P203.

²Tiré de l'ouvrage d'Aubret, Gilbert et Pigeyre (1993) cité in CADIN et Al, op.cit., P 419-435.

5.1. La visée ou pourquoi évaluer ?

L'évaluation peut se faire pour plusieurs raisons : individualiser les rémunérations, définir un plan individuel de formation et préparer des évolutions professionnelles. Elle sert également à évaluer la bonne adaptation d'un nouvel embauché, ainsi que la pertinence de la définition de profil utilisée. Comme elle est souvent au service d'une évolution des pratiques managériales (à l'exemple de la gestion de carrières où la promotion se basait sur le critère « expérience », puis étant basée sur l'évaluation, cette pratique se reconvertit vers des critères plus pertinents tel que : les performances, les compétences et le potentiel).

L'évaluation peut ainsi viser plusieurs objectifs, notant que « de nombreux auteurs ont mis en évidence la pluralité et l'hétérogénéité des objectifs visés par L'évaluation »¹.

Cette étape est indispensable et décisive à tout projet d'évaluation. Trépo et al² évoquent la visée comme étant l'élément sur lequel nous devons le plus insister. Et expliquent que : « fixer les objectifs permet d'effectuer les premiers choix dans l'élaboration de l'outil à construire pour L'évaluation » et fait comprendre encore que la réussite de cet outil se mesure par la concrétisation de ces objectifs. « Quelle que soit la raison d'être des programmes d'évaluation des performances, les reproches les plus souvent cités consistent à dire qu'ils ne contribuent pas suffisamment à la motivation et au développement personnel des individus »³. Il importe alors que les objectifs visés répondent à des besoins clairement exprimés

5.2. L'objet ou évaluer quoi ?

Pour mieux définir l'objet de l'évaluation il suffit de se poser la question : Que souhaitons-nous apprécier ?

L'évaluation concerne les attributs d'une personne dans telle ou telle situation, et ne concerne donc pas toujours les mêmes caractéristiques. C'est ainsi qu'on peut évaluer : la réalisation des objectifs, la conformité aux exigences de l'emploi, les comportements au travail (individuels ou collectifs), les compétences ou le potentiel (Selon Cohen, 2010, Eric Campoy et al, 2009).

L'objet de l'évaluation relève d'un choix spécifique à chaque organisation selon ses objectifs, ses besoins et ses capacités. C'est à partir de cet objet que découleront les différents critères à utiliser pour évaluer.

¹ CADIN et al, op.cit. p 419.

² TREPO Georges, ESTELLAT Nathalie, OIRY Ewan, « l'appréciation du personnel mirage ou oasis ? », édition d'organisation, Paris, 2002 , p 215

³ BERNATCHEZ. Jean Claude, « l'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe », Presses de l'université du Québec, 2003., p10.

- **Evaluer la réalisation des objectifs / la performance**

Cet objet de l'évaluation a été mis à l'honneur par la direction par les objectifs (DPO)¹. On parle également d'évaluation des résultats et/ou de la performance. Il peut s'agir d'évaluer les résultats individuels ou collectifs (groupe ou service auquel appartient le salarié). elle sert à constater des écarts entre ce qui est attendu et ce qui est effectivement réalisé. L'évaluation de la performance renvoie donc aux résultats obtenus par un salarié au regard des objectifs qui lui sont préalablement assignés².

Selon PERETTI J-M³ l'évaluation des performances est nécessaire pour individualiser la rémunération, la formation, et améliorer l'organisation. Pour évaluer l'accomplissement d'un certain nombre de résultats il est nécessaire d'identifier et de préciser, préalablement, au salarié plusieurs éléments⁴ :

- Les **objectifs** qui lui sont assignées, cela se fait dans le cadre du management par objectifs.
- Les **moyens** humains, matériels et financiers qui seront mis à sa disposition en vue de la réalisation des objectifs.
- Les **critères** selon lesquels les résultats seront évalués à la fin de période.
- Et un **délai**.

Pour être pertinents les objectifs doivent être SMART⁵, c'est-à-dire :

- **Significatif** : clair, précis et formulé avec un verbe d'action.
- **Mesurable** : qu'il soit quantitatif ou qualitatif, un objectif doit pouvoir être mesuré à l'aide d'indicateurs de performance.
- **Atteignable** : représente un défi à la fois atteignable et stimulant.
- **Réaliste** : tient compte du contexte, des moyens accordés pour le réaliser et des responsabilités de la personne concernée.
- **Temporel** : comprend un échéancier bien déterminé.

Les critères de performance peuvent être mesurables (volume d'activité, nombre de pièces, CA réalisé, etc.), mais aussi qualitatifs (par exemple : communication, initiative, esprit d'équipe).

¹ CADIN, GUERIN, PIGEYRE, « gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie », 3ème édition Dunod, Paris, 2007, p 387.

² WEISS Dimitri, « ressource humaine », édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris 2003, p 76.

³ PERETTI Jean-Marie, « ressources humaine et gestion des personnes », Vuibert, 6ème édition, Paris, mars 2007, p 98.

⁴ CAMPOY Eric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim, NEVEU Valérie, « gestion des ressources humaines », Pearson Education, Paris, janvier 2009, p 97.

⁵ COHEN-HAEGEL.A, op.cit., p 209.

Evaluer les activités/la conformité aux exigences de l'emploi

Il s'agit ici d'évaluer le processus conduisant à la réalisation des résultats d'un salarié. C'est-à-dire l'ensemble des actions engagées par le salarié dans la réalisation des résultats de son travail. Dans ce cas, l'évaluateur se sert de la définition du poste occupé par le salarié pour connaître de façon précise ses missions, qu'il va ensuite comparer à la description des actions engagées par ce salarié. Les conclusions de cette confrontation peuvent aboutir à définir de nouvelles bases d'actions et d'évaluation pour la période à venir, dans le cas d'une évolution du périmètre du poste du salarié. Ce qui permet parallèlement de mettre à jour la définition de son poste.¹

- **Evaluer le comportement**

Cet objet de l'évaluation repose sur l'idée qu'il existe des comportements générateurs de performances². Au delà des résultats et de l'activité du salarié, il peut-être également envisagé d'évaluer les efforts mis en œuvre par le salarié pour accomplir ses missions. Lorsqu'on évalue le comportement d'un salarié, on cherche à mesurer son degré d'engagement dans son travail, ou encore en vers son service, voire même envers l'entreprise. Ce qui suppose l'observation du salarié par l'évaluateur. Il s'agit ici d'évaluer le « savoir être » en situation professionnelle. Et parlent ainsi de compétences comportementales doubles : celles liées à l'ensemble de l'organisation, tel que ses valeurs (exemplarité, esprit d'équipe, sens client...) et celles spécifiques à un type d'emploi, tel que le respect des règles de sécurité...dans les filières techniques.

- **Evaluer les compétences**

Outre les connaissances théoriques du salarié, on peut aussi souhaiter évaluer sa capacité à mobiliser ses connaissances en situation de travail ou encore son attitude à l'égard des personnes auxquels son travail l'amène à être confronté³.

COHEN explique qu'il n'existe pas de compétences dans l'absolue, mais ces dernières font généralement référence à un domaine d'activité, à une stratégie, à un métier, un emploi. Ainsi, on dit généralement qu'un individu est compétent dans tel domaine pour réaliser telle activité. L'enjeu de cet objet d'évaluation pour le manager est de repérer les axes de progrès souhaitables de chacun de ses collaborateurs, ce qui aide les fonctionnels RH dans

¹CAMPOY. E et Al, op.cit., p 98.

² CADIN, GUERIN, PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie », 3ème édition Dunod, Paris, 2007, P 388.

³ CAMPOY.E et al, op.cit., P 98.

l'affectation des ressources humaines dans l'entreprise. Les grilles de compétences définies par emploi ou par catégorie d'emploi servent de support à l'entretien¹.

Comme c'est dit précédemment, les compétences collectives peuvent également être évaluées. D'après COHEN, Celles-ci « relèvent de domaines transversaux à savoir les relations interpersonnelles, la gestion des processus et la conduite du changement ». On peut constater facilement, que dans la plupart des organisations le travail se complète par des actions collectives. La cohésion des équipes et la coordination des activités sont des conditions de réussite et d'efficacité de ce genre d'actions. En individualisant la prestation de chacun, l'évaluation peut inciter les individus à ne s'occuper que de leur propres tâches et à perdre de vue l'action collective. Selon ce même auteur, ces compétences doivent absolument être prises en compte dans les systèmes d'évaluation. Ainsi, un équilibre entre l'évaluation des compétences individuelles et collectives est favorable à envisager².

- **Evaluer le potentiel**

Un salarié peut disposer de compétences mal décelées, ou pas encore mobilisées dans son travail. Ces compétences peuvent être liées à son domaine d'activité, où par exemple son champ de responsabilité ne lui accorde pas la chance de les exploiter, comme elles peuvent relever d'un autre domaine d'activité, et qui pourtant pourraient être utiles pour l'organisation. A cet égard, George Trépo et al distinguent : la détection des hauts potentiels, s'agissant particulièrement de postes à haute responsabilité, et l'encouragement à la mobilité et à l'employabilité dans une perspective de GPEC³.

Plus précisément, l'évaluation des potentiels s'inscrit dans la perspective d'une gestion anticipatrice des emplois et des compétences.

5.3. Les acteurs ou évaluer qui par qui ?

5.3.1. Evaluer qui ?

La réponse à cette question, précise les membres de l'organisation concernés par l'évaluation. Usuellement il peut s'agir d'un individu cadre, employé, technicien, agent de maîtrise, ouvrier⁴. Le choix et la limite de ces membres dépend particulièrement de chaque entreprise. Toutefois, quelle que soit la population évaluée, l'évaluation individuelle pose de nombreux problèmes : difficulté de mesure, comportement individualiste favorisé, contradiction avec la coopération...Ce qui explique une tendance actuelle à minimiser l'évaluation individuelle en faveur de l'évaluation des équipes ou des unités de travail.

¹COHEN-HAEGEL .A, op.cit., p 210 - 211.

²Ibid, p 211.

³TREPO.G et al, op.cit., p 34-35.

⁴Idem, p 36.

5.3.2. Evaluer par qui ?

Cette question sert à identifier les évaluateurs. Ils peuvent s'agir d'une ou plusieurs personnes selon qu'il s'agisse d'évaluation hiérarchique, d'auto-évaluation ou de feedback à 360° ou 540°. Pour la première il s'agit généralement du responsable hiérarchique direct, mais celui-ci connaît rarement toutes les dimensions du travail de ses collaborateurs et laisser à une seule personne le pouvoir de fixer les objectifs et de juger peut conduire à des abus. D'où la proposition d'ajouter une évaluation complémentaire par l'évalué lui-même, ou de joindre, à celle du supérieur, une évaluation par les pairs (360°) et les clients (540°).

Concernant l'auto-évaluation, le risque de sous ou de survalorisation de la performance par l'évalué diminue de sa qualité et de sa justesse, cependant, ce risque diminue lorsque l'avis de ce dernier est validé par une autre personne (cas du 360°). Cette méthode est généralement limitée aux décisions de formation et de développement de l'employé, et pas utilisée pour des décisions d'avancement ou de rémunération¹.

5.3.2.1. Le manager/supérieur hiérarchique direct

Compte tenu de la relation de proximité qui existe entre le collaborateur et son manager, ce dernier est traditionnellement lui qui apprécie la performance car il est supposé être le mieux placé pour connaître le contenu de son emploi et la teneur de sa performance réalisée. Néanmoins, celui-ci n'est pas toujours l'acteur le plus compétent lorsqu'il s'agit d'évaluer les évolutions professionnelles, car les qualités requises pour échouer ou réussir dans certains métiers éloignés de ses compétences peuvent lui échapper, où en raison d'autres circonstances liées aux conditions de travail à l'exemple : un manager travaillant le jour et collaborateur en équipe postée, supérieur sur un site différent de son collaborateur, etc.²

5.3.2.2. Le collègue « ad hoc »

Ce type d'évaluation est utilisé pour faire face aux risques d'un évaluateur unique. Elle permet d'évaluer la performance et le comportement de l'employé. Les informations obtenues de cette évaluation diffèrent de celle du manager, car elle fournit des éléments d'évaluation sur des comportements qu'un collègue observe mieux et qui sont invisibles aux managers. L'évaluation par les collègues peut créer un climat hostile et déloyal au travail, lorsqu'elle est utilisée pour des raisons de promotion, de rémunération ou de licenciement³.

¹BENRAOUANE Sid Ahmed, op.cit., p117-118.

² CADIN et Al, op.cit., p 429.

³ BENRAOUANE Sid Ahmed, op.cit., p 116.

5.3.2.3. Cabinet extérieur

L'appel à des experts est nécessaire lorsqu'il n'existe pas de personnes aptes à évaluer certains métiers ou fonctions par manque de compétences nécessaires, mais il peut se faire pour d'autres raisons. Elle permet d'apporter un certain éclairage parfois plus objectif sur la situation évaluée et les résultats pourront ainsi être dégagés de certains biais à l'exemple de l'existence de conflits internes pouvant influencer l'évaluation¹.

5.3.2.4. Le subordonné

Les subordonnés sont les mieux placés lorsqu'il s'agit d'évaluer un manager sur son activité de management car « le subordonné à une position d'observation privilégiée de son supérieur ». L'évaluation par les subordonnés est systématique dans le feedback à 360°.

5.3.2.5. Le collaborateur lui-même

Il s'agit de l'auto-évaluation, ceci repose sur l'idée que le collaborateur sait plus ce qu'il réalise et donc peut mieux informer sur sa performance et ses compétences. Vu le risque d'objectivité qui l'entoure, cette évaluation est utilisée uniquement pour des fins de formation et de développement de l'employé².

5.4. Les procédures ou comment évaluer ?

D'après CADIN et al³, on comprend que le système d'évaluation réunit les éléments implicites et explicites de l'évaluation, ceux-ci sont traduits sur ce qu'on appelle programme d'évaluation qui lui aussi se compose d'un ensemble de procédures définissant les règles à suivre pour l'évaluation.

Les procédures reprennent l'ensemble des prescriptions de l'organisation quant à la manière dont l'évaluation doit être conduite. C'est-à-dire quand l'évaluation doit être effectuée, sur quel support, qui doit faire quoi, dans quel ordre et pour quelles fins. Elles constituent donc la partie visible et officielle de la démarche d'évaluation. Elle renseigne sur les choix plus ou moins implicites sur lesquels repose tel ou tel dispositif d'évaluation.

Toutefois, une organisation ne peut tout faire avec la même procédure et dans le même temps : la définition des plans de rémunérations individualisés, la définition fine des plans de formation, l'accomplissement des mobilités..., supposent beaucoup de négociation et de temps qu'il est nécessaire de les étaler sur l'année, constituant ainsi le cycle annuel de la

¹ CAMPOY Eric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim, NEVEU Valérie, « gestion des ressources humaines », Pearson Education, Paris, janvier 2009, p 97.

² Sid Ahmed BENRAOUANE, op.cit., p 117.

³ CADIN et Al, op.cit., p 431-432.

gestion des ressources humaines. C'est d'ailleurs en analysant le positionnement temporel dans ce cycle qu'on peut distinguer la vision prioritaire de l'évaluation¹.

5-5- Le référentiel ou évaluer en fonction de quoi ?

« Le choix de tel ou tel objet de l'évaluation (résultat, compétence comportement professionnel, potentiel d'évolution) conditionne l'utilisation de tel ou tel type de référentiel »² c'est-à-dire que le référentiel utilisé doit permettre d'évaluer l'objet en question. D'après TREPO.G et al, « lorsqu'il s'agit de l'évaluation des résultats, on fait appel aux descriptifs de métier (maille large), aux descriptifs d'emploi (maille plus serrée), ou aux contrats d'objectifs de groupe déclinés en contrats d'objectifs individuels. Pour l'évaluation des compétences, celle-ci peut être plus ou moins contextualisée par rapport au métier ou à l'emploi. Dans le cas d'une approche contextualisée, on utilisera un « référentiel-emploi » ou « référentiel-métier ». Pour ce qui est des comportements, les outils utilisés sont le « référentiel-emploi » et « le référentiel-liste »³.

5.6. Le cadre spatio-temporel de l'évaluation

5.6.1. La fréquence de l'évaluation

L'évaluation est souvent annuelle, mais de nombreux professionnels et auteurs réclament le manque d'évaluation intermédiaire permettant le rappeler et le suivi des objectifs ou de les réajuster si nécessaire. Et bien que l'entretien soit effectivement annuel, l'observation des résultats, du comportement professionnel, des compétences mises en œuvre doit quant à elle s'exécuter régulièrement afin de permettre le rassemblement d'éléments suffisants pour l'évaluation finale (exemple : les faits significatifs au cours de l'année)⁴. L'évaluation doit ainsi être une suite logique de l'attitude des managers pendant toute l'année.

5.6.2. Le temps : quelle durée pour l'entretien ?

Les normes préconisées dans les manuels, (deux heures), sont souvent non respectées. La durée d'un entretien est dans la réalité entre une demi-heure et quatre heures. Tout dépend de : la gravité des problèmes, du contenu de l'entretien, de la maturité des deux parties par rapport à cette pratique...etc. En effet, le moment de l'évaluation doit tenir

¹ CADIN et Al, op .cit, p 434.

²TREPO.G et al, op.cit., p 41.

³TREPO.G et al, op.cit., p 41-43

⁴TREPO.G et al, op.cit., p 45.

compte de deux paramètres essentiels à savoir la visée de l'évaluation et la disponibilité des parties¹.

5.6.3. Le contexte : Evaluer où ?

L'évaluation se passe souvent entre le supérieur et un de ses subordonnés, dans le cas d'une évaluation individuelle, ou avec l'ensemble de son équipe pour une évaluation collective. Elle se déroule sous forme d'un entretien dans le bureau du supérieur ou dans une salle de réunion neutre, de préférence en dehors de tout bruit ou interruption. Car « quel que soit l'endroit choisi, afin que l'entretien soit un moment de dialogue privilégié, il est indispensable que l'évaluateur et l'évalué soient à 100% dégagés de toute autre occupation ou préoccupation (téléphone, personne entrant dans le bureau...). A cet égard, le choix d'un endroit neutre facilite sans nul doute la concentration exclusive sur l'entretien d'évaluation.»

¹ Thibaut BOSSENIE, « Audit du processus d'appréciation de la performance du personnel », Master Audit et Gouvernance des organisations – 2012-2013, p 14.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé de montrer qu'une démarche d'évaluation des compétences du personnel nécessite certaines dispositions qu'il est impératif de mettre sur pied pour que cette démarche soit une réussite. Cette démarche permet à l'entreprise de savoir quelles sont les priorités et établir des plans et programmes de formation adéquats. Parlant aussi de l'impact de l'évaluation du personnel sur la rémunération, il convient de dire que c'est grâce à l'évaluation que l'entreprise peut récompenser équitablement ses salariés en leur attribuant un avantage par rapport à la performance évaluée sur la base des critères connus de tous. Aussi, l'évaluation aide l'entreprise dans sa politique de communication lors des entretiens d'évaluation.

De tous ces points, on peut retenir qu'il semble clair que sans des objectifs bien définis, précis et surtout planifiés à l'avance, il devient difficile de mettre sur pied un système d'évaluation des performances et des compétences fiable, mais surtout formelle et crédible, car c'est sur la base de cette pratique bien menée que l'entreprise, le manager et le personnel vont s'accorder sur la ligne de conduite à tenir et ainsi augmenter la productivité de l'organisation.

PARTIE
PRATIQUE

CHAPITRE IV

Présentation de l'organisme d'accueil

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil

Après avoir passé en revue les fondements théoriques de l'évaluation et du système d'évaluation, ce chapitre sera consacré à la présentation générale de l'entreprise d'accueil et la méthodologie de recherche empirique utilisée.

Notre étude est centrée sur le système d'évaluation du personnel de BMT (Bejaia Méditerranéen Terminal), une société par actions (SPA). Dans le cadre de la mise en œuvre du projet d'accord **EPB PORTEK**, les actionnaires apportent, en compte courant des associés, les fonds en numéraires à la création de **BMT** dont l'activité principale est la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs.

1. Historique et présentation de l'entreprise BMT

Dans cette section, nous allons présenter Bejaïa Méditerranéen Terminal (BMT), sa situation géographique, son statut, ses opérations et ses objectifs, ainsi que son organisation.

1.1. Présentation de BMT

Bejaïa méditerranéen terminal « BMT » SPA a été créée en août 2004. Le 26 juin 2005 l'exploitation du terminal démarrera et son inauguration aura lieu le 02 juillet 2005.

BMT, est une jointe venture entre l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB). L'EPB est l'autorité portuaire qui gère le port de Bejaïa. PORTEK system ans Equipment, une filiale du groupe PORTEK, est un opérateur de terminaux à conteneurs présents dans plusieurs ports dans le monde, il est également spécialisé dans les équipements portuaires.

L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs. Sa mission principale, est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur, afin d'offrir des services de qualité efficaces et fiables, dans le but d'assurer une satisfaction totale des clients.

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs, où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance de coûts. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performances concurrentielles.

1.2. Implantation de BMT

Implanter au centre du pays, au cœur de la méditerranée dans le nord du continent africain, le port de Bejaïa occupe une situation géographique stratégique. Il dessert un hinterland important et très vaste. La ville, le port et le terminal à conteneurs de Bejaïa disposent de ce fait de voies de communication reliant l'ensemble des routes du pays, des voies ferroviaires et à proximité d'un aéroport international.

1.3. Le cadre juridique

BMT (Bejaia Méditerranéen Terminal) est une société par actions (SPA). Dans le cadre de la mise en œuvre du projet d'accord **EPB PORTEK** les actionnaires apportent en compte courant des associés les fonds en numéraires à la création de **BMT**.

-EPB Bejaia : 51%, elle se charge de la réalisation de l'infrastructure portuaire.

-Portek : 49% achat des équipements pour le traitement des conteneurs.

1.4. Les opérations du terminal

Bejaia méditerranéen terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage.

1.4.1. Opérations de planification

- Planification des escales ;
- Planification déchargement/chargement ;
- Planification du parc à conteneurs ;
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels.

1.4.2. Opération de manutention

- La réception des navires porte-conteneurs ;
- Le déchargement des conteneurs du navire ;
- Ouverture et fermeture de calle.

1.4.3. Opération d'acconage

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage ;
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « Reefers » ;
- Mise à disposition des conteneurs aux services de contrôles aux frontières ;
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage ;
- Suivis des livraisons et des dépotages ;
- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement ;
- Gestion des conteneurs dans les zones de stockages ;
- Sécurité absolue sur le terminal.

1.4.5. Les équipements de BMT

BMT avait procédé à l'achat de produits, et de système de gestion du terminal permettant d'atteindre une très bonne productivité dans l'exploitation

- Un système logiciel pour la gestion des opérations du terminal ;
- Un système de communication de donnée de terrain en temps réel ;
- Un système de positionnement des transporteurs de conducteurs ;
- Un système de supervision des équipements et des infrastructures ;
- Une télé surveillance du par cet de ses périmètres.

1.5. Les objectifs et les acquis de BMT

Dans ce point on déterminera les objectifs de BMT et les performances réalisées

1.5.1. Les objectifs

BMT a pour objectif de faire de son terminal à conteneur une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur. Ces derniers sont :

- Un gain de productivité.
- Une réduction des couts d'escale.
- Une fiabilité d'informations.
- Un meilleur service clientèle.
- Faire face à la concurrence nationale et internationale.
- Propulser le terminal au stade international.
- Gager des parts importantes du marché.
- Cibler 150000 EVP à partir de 2008 et entre 5% et 10% de part de marché.
- Augmenter la productivité de la manutention.
- Développer le transport de bout en bout.
- Améliorer le rendement et écouter les temps d'escale.
- Mettre en place des procédures efficaces de gestion et une prestation de service répondant aux normes universelles.
- Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en matière de transport et de manutention.
- Prise en charge totale et entière des soucis du consignataire pour tout ce qui concerne le conteneur.
- Tenir l'engagement d'assurer un service de qualité dans les meilleurs délais.
- Offrir un niveau élevé de l'efficacité opérationnel pour les clients.
- Améliorer le service et adopter les besoins du client.
- Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales.

- Créer de l'emploi.

1.5.2. Les acquis de BMT

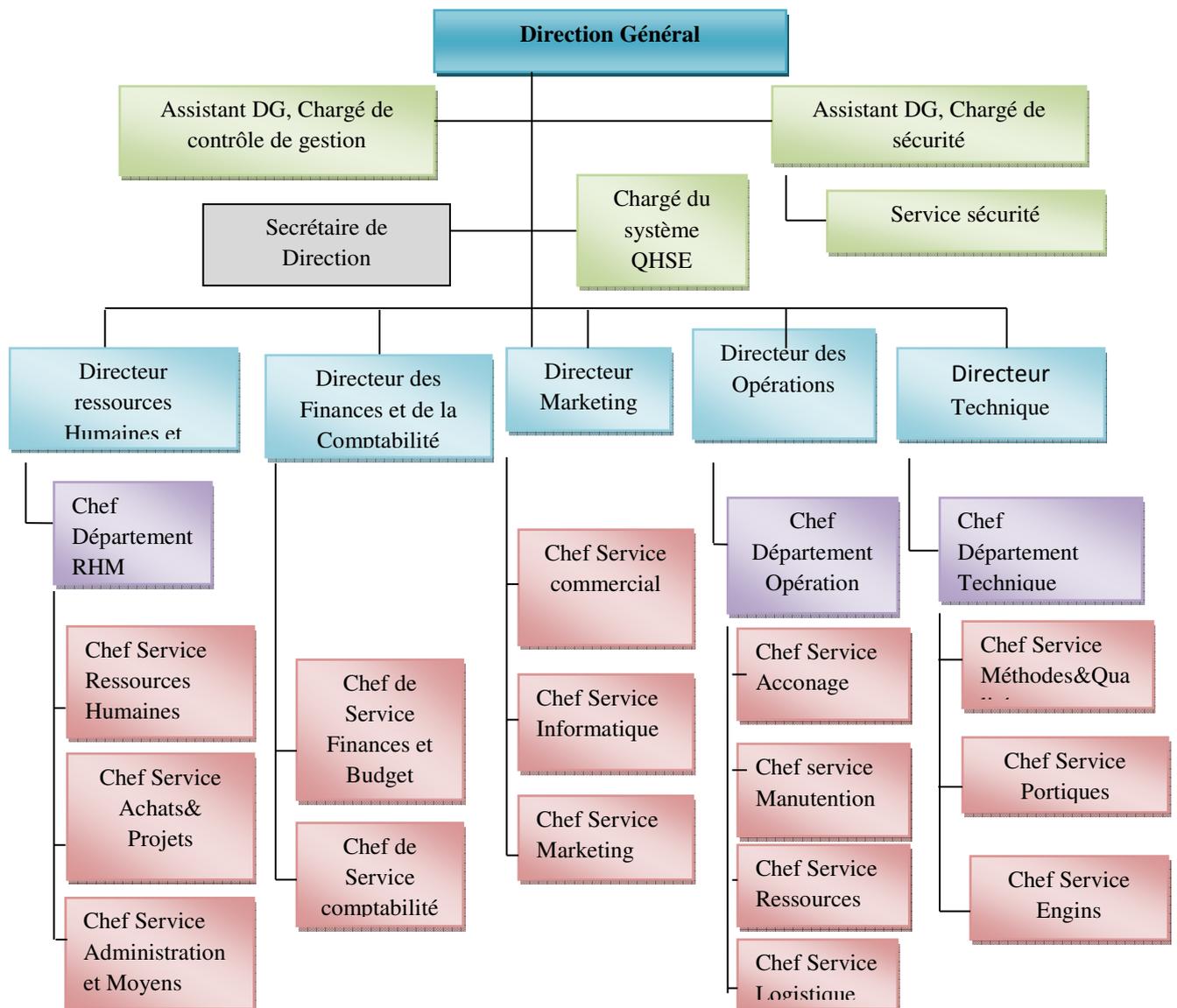
Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT sont les suivantes :

- Augmentation de rendement de 8-10 à 25-30 unités de conteneurs/h.
- Croissance de trafic conteneurs de 100.050 EVP (2007) à 120000 EVP.
- Réduction importante des séjours à quai des navires de 25h à 12h.
- Formation du personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal.
- Accélération des formalités douanières grâce à l'installation du guichet unique.

2. La structure générale de l'entreprise

L'organisation de l'entreprise est structurée comme suite :

Figure N° 04 : L'organigramme Général de BMT



Source : Documents Internes de l'entreprise

2.1. Direction Générale (DG)

A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMT SPA, à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives aux différents directeurs qui font la liaison et coordonner avec leurs collaborateurs.

2.2. Direction des Finances et Comptabilité (DFC)

La direction finances et comptabilité est restructurée de deux services (Finances et budgets+comptabilité).

La Direction des finances et comptabilité est placée sous l'autorité directe du directeur Général.

Sa mission est de :

- Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux.
- Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières.
- Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales.
- Assurer le recouvrement des créances de toute nature.
- Etablir et suivre les budgets et les plans de financement.
- Elaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution.
- Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés.
- Veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société.
- Elaborer le bilan et autres états financiers et comptables.
- Etablir et analyser le bilan de fin d'année.

2.3. Direction Marketing (DM)

La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial+Marketing+Informatique)

Sa mission est de :

- Elaborer une politique commerciale et tarifaire.
- Elaborer le plan marketing.
- Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing.
- Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger.

- Participer à l'élaboration du business Plan.
- Assurer la veiller technologique en matière de la communication et de l'information.
- Elaborer des plans d'action de l'entreprise en termes d'efficacité de facturation de recouvrement et d'amélioration de la relation client.
- Administration du système logiciel CTMS.

2.4. Direction des opérations (DO)

La direction des opérations est structurée de quatre service
(Acconage+Manutention+Ressources+Logistique)

La direction des opérations est placée sous l'autorité directe du Directeur Général.

La mission opérationnelle est de :

- Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements.
- Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargements et déchargements.
- Suivre les opérations de l'acconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques.
- Assurer la logistique.

2.5. Direction Technique(DT)

La direction technique est structurée de trois services
(Méthodes&Qualité+Engins+Portiques).

Elle est placée sous l'autorité directe du Directeur Général.

La mission opérationnelle est de :

- La maintenance et l'entretien directe des différents engins.
- Soutenir les maintenances manager dans des issues mécaniques d'équipement du port.
- Maintenir et trouver la panne défectueuse des mécanismes.
- Résolution des problèmes (issues) chronique de la machine.
- Amélioration de la performance par l'optimisation de procédures PM.
- Fournir le support technique à tout le métal du port.
- Entretien, installation, test, mise à jour, préparation et dépannage du matériel du port.
- Enregistrement historique d'entretien de machines de maintenance.

- Exécuter la maintenance et la préparation préventives des machines de productions.
- Fournir la formation technique pour le personnel interne et externe.

2.6. Direction des Ressources Humaines et Moyens (DRHM)

La direction de ressources humaines et moyennes est placée sous l'autorité directe du Directeur Général.

Sa mission principale est de mettre en œuvre des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel :

- Acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité.
- Assurer l'évolution de la carrière du personnel.
- Planifier le développement du personnel (Formations, séminaires...etc.)
- Assurer la rémunération.
- Elaboration et prise en charge des dossiers sociaux.
- Assurer l'approvisionnement et les achats.
- Gestion des projets de l'entreprise.
- Assurer le suivi de la gestion des stocks en fourniture de tout matériel à utiliser à la BMT.
- Assurer la propreté au sein de la BMT par des agents d'entretien et d'assainissement.

- la structure de la DRHM

La direction des ressources humaines et des moyens est structurée comme suit :

Le directeur des ressources humaines et des moyens

A-Chef département des ressources humaines :

1-Chef service des ressources humaines :

- **Chargé développement RH :** consiste à :

Identification des compétences de leadership

Définir le pourcentage qui démontre ses compétences

Définir les besoins futurs leaders

Concevoir une planification d'une relève de qualité

- **Chargé personnel :** qui consiste à définir :

Le pourcentage d'employés démontrant les compétences clefs

Le pourcentage de promotion interne

La contribution par employé (heures supplémentaires par employé (DO))

- **Chargé paie :** Consiste à définir :

La stratégie de rémunération alignée a la stratégie de BMT

L'impact des programmes de rémunération sur la performance individuelle et collective

- **Chargé prestation sociales :**

La santé et sécurité

La reconnaissance de la contribution non financière

- **Chargé de formation :** consiste à :

Choisir une formation spécifique appropriée

Analyser et évaluer les résultats de formation

Définir les proportions d'employés ayant suivi des formations

- **Chargé d'administration**

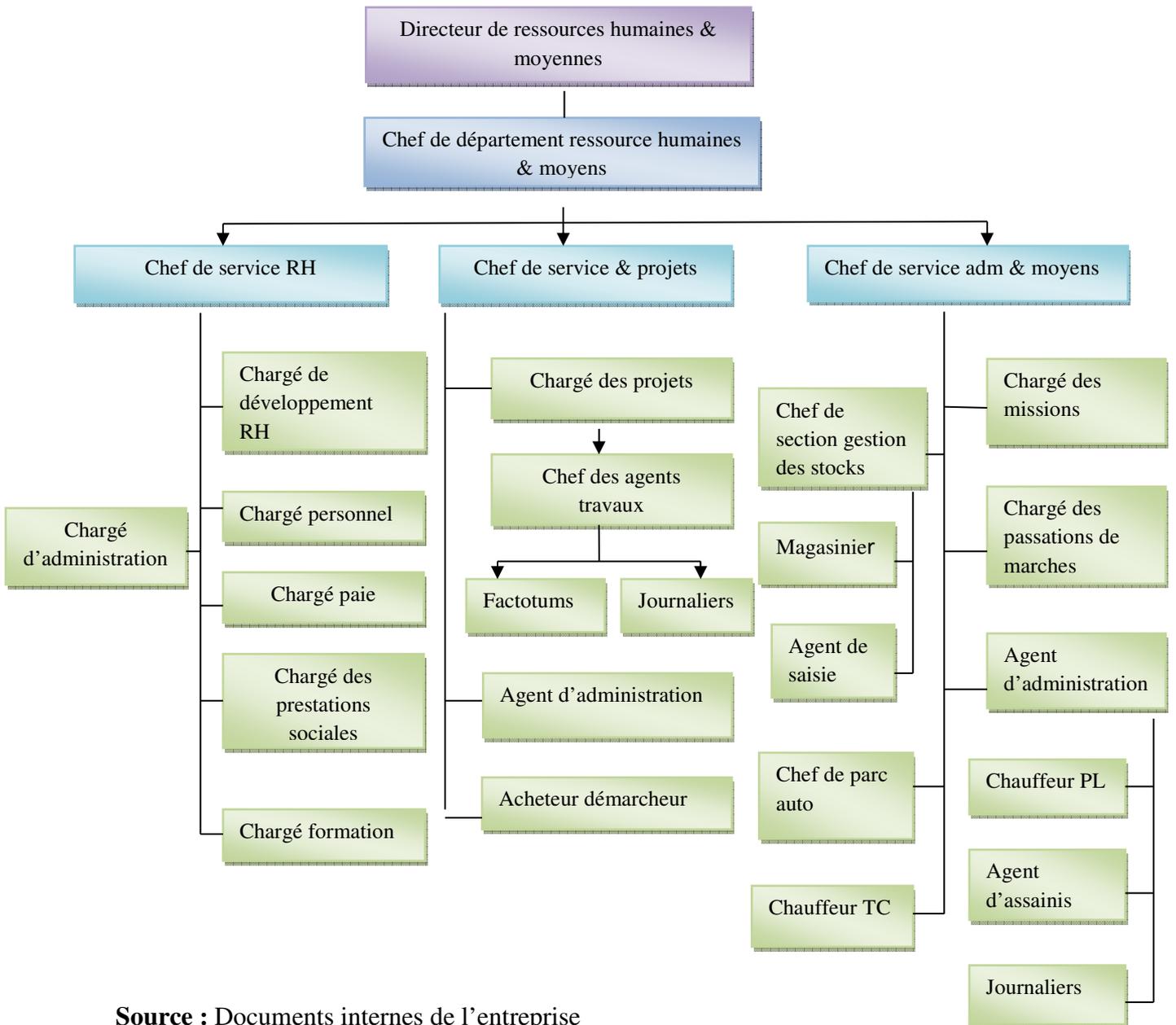
2-Chef service achat et projet :

- Chargé des projets.
- Chargé des travaux :
 - Factotums.
 - Factotums (journaliers).
- Assistante administrative.
- Acheteur démarcheur.

3-Chef service administratif et des moyens :

- Chargé des affaires juridique.
- Chargé des passations des marchés.
- Assistante administrative.
- Chef section des stocks.
 - Magasiniers.
 - Agent de saisie.
- Chargé de l'assainissement.
 - Chauffeurs PL.
 - Agents assainissement.
 - Agents assainissement (journaliers).
 - Chargé du parc autos.
 - Chauffeurs P.T.

Figure N°05: L'organigramme de la direction ressources humaines & moyens (DRHM)



Source : Documents internes de l'entreprise

Tableau N° 03 : Répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle :

CSP	CDI		CDD		CTA		Total
	M	F	M	F	M	F	
Encadrement	30	05	01	/	/	/	36
Maitrise	83	08	04	/	1	/	96
Exécution	431	19	68	02	04	/	524
Totaux	544	32	73	02	05	/	656
Totaux	576		75		05		656

Nombre pré emploi : 05

DG	DFC	DRHM	DMKT	DO	DT
/	/	/	/	/	05
Effectif global : Personnel, apprenti : 29					
DG	DFC	DRHM	DMKT	DO	DT
04	02	03	02	03	15

Source : Documents internes de l'entreprise

3. Méthodologie de recherche empirique

Notre spécialité « Gestion des ressources humaines » qui en plus de relever des sciences humaines et sociales, revêt une dimension centrale qui à la fois nourrit et se nourrit du domaine managérial. Les études menées dans ce domaine se servent le plus souvent de la méthode hypothético-déductive basée sur des informations qualitatives et quantitatives vu la nature de l'objet auquel on est généralement confronté qui est l'Homme au travail.

Notre thème de recherche porté sur le système d'évaluation des performances et des compétences dans une entreprise s'interroge sur la mise en place et l'amélioration d'un tel système, plusieurs catégories d'acteurs étant concernées. Pour nous approcher de l'ensemble de ces derniers, nous avons orienté notre recherche vers une méthodologie hypothético-déductive, avec à la fois une enquête qualitative et une enquête quantitative. Nous nous appuyons également sur une simple analyse documentaire portant sur les supports d'évaluation utilisés par l'entreprise.

Pour l'enquête qualitative, nous optons pour des entretiens semi-directifs afin de mieux cerner notre sujet et essayer d'avoir le plus d'informations possibles, et ainsi comprendre le pourquoi des choses afin de ne pas porter de jugements systématiques sur le phénomène étudié.

Les personnes visées à travers ces entretiens sont le DG, le DRH et l'évaluateur chargé de l'opération d'évaluation.

En second lieu, nous avons utilisé un questionnaire. Le questionnaire d'enquête est un instrument de collecte des données et des informations. Des questions écrites sont adressées à un groupe ciblé.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'entreprise d'accueil BMT (Bejaia Méditerranéen Terminal). Celle-ci doit se munir d'une bonne politique de gestion des ressources humaines consistant en un ensemble de mesures et d'activités lui permettant de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et en quantité. Nous avons pu obtenir les données nécessaires à notre étude à l'aide des documents internes, des entretiens que nous avons menés avec les directeurs de la société et le site internet officiel de BMT www.Bejaiamed.com. Après avoir donné la structure générale de la société et ses différentes directions, nous nous sommes concentrés sur la structure de la DRHM.

Notre étude est menée suivant une méthodologie empirique : La méthode hypothético-déductive.

CHAPITRE V

Diagnostic du système d'évaluation de BMT et contribution à son amélioration

Chapitre V : Diagnostic du système d'évaluation de BMT et contribution à son amélioration

En Algérie, la pratique de l'évaluation des compétences au sein des entreprises n'est pas nouvelle et constitue de nos jours la préoccupation des managers et collaborateurs. En effet, l'entreprise a pris conscience que l'évaluation est un levier de développement économique. Elle doit développer un système permettant de mesurer la performance et la compétence de chaque salarié à périodicité régulière car les objectifs peuvent évoluer dans le temps en fonction des priorités de l'entreprise.

Aussi il est difficile de rechercher des indicateurs qualitatifs pertinents permettant de mener à bien l'évaluation.

Dans ce chapitre, nous nous sommes intéressés d'abord au système d'évaluation mis en place au sein de l'entreprise BMT. Pour cela nous avons collecté des données à partir d'entretiens au près du DG, DRH et l'évaluateur. Aussi pour mieux connaître la perception du personnel vis-à-vis du système d'évaluation existant, nous avons organisé un questionnaire par écrit adressé à un échantillon de 60 personnes dont seulement 42 ont répondu. Les personnes ciblées sont choisies parmi les différentes catégories professionnelles.

Une analyse des résultats et leurs interprétations nous aideront à envisager des recommandations en vue d'améliorer le système d'évaluation de l'entreprise et permettre à celle-ci d'adopter un système efficace répondant à ses objectifs.

1 .Diagnostic du SEPC de BMT

1.1. Données recueillies auprès des responsables

D'après les informations recueillies auprès du DG, l'évaluation des performances et des compétences au niveau de BMT, concerne les membres de l'entreprise appelés à une succession pendant une période donnée et lors d'une perte de compétence, c'est-à-dire l'évaluation est utilisée uniquement quand le besoin s'en ressent.

Le système d'évaluation existant est tiré d'un ancien système utilisé avant 2013. L'évaluation des compétences est basée sur des bilans disciplinaire, professionnel, formation, personnel, objectifs et projet professionnel concernant l'évalué. (Voir document en annexe).

A partir de l'entretien, on constate l'absence d'une évaluation collective et périodique.

Le DG et le DRH souhaitent développer un système d'évaluation dont les objectifs sont :

- 1- Etablir une base pour la DRH qui permet la recherche des compétences et la construction aux différents processus GRH (Recrutement interne).
- 2- Assurer à l'organisation la main d'œuvre compétente qui lui permettra de faire face à la concurrence dans son secteur d'activité.
- 3- Connaître l'efficacité du personnel et les besoins en matière de divers programmes de formation et de perfectionnement.
- 4- Identifier les salariés les plus performants afin de les établir dans le plan de succession selon les critères de compétence (savoir faire), la motivation (vouloir faire) et le potentiel (pouvoir faire).
- 5- Identifier les possibilités en interne de proximité des compétences, d'aptitudes, d'expériences.

1.2. Données recueillies après enquête et interprétations

Pour exploiter nos acquis théoriques et répondre convenablement à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de BMT que nous allons présenter dans ce point.

On déterminera l'objectif, les hypothèses, et la population de notre enquête.

Notre objectif consiste à montrer l'impact de l'évaluation sur le développement des compétences et des performances au sein de l'entreprise BMT. Et nous avons mené une enquête au niveau de BMT, en utilisant un questionnaire (Voir annexe).

Un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèses permettant de soumettre à interrogation systématique, les aspects de la réalité mis en fonction par les questions posées. Ces hypothèses constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire.

La Population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de BMT, soit 656 employés.

Entant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de BMT, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas, qui consiste à répartir les quotas, en fonction des caractéristiques suivantes : les catégories socioprofessionnelles (Cadre, maîtrise et exécution).

Nous avons retenu un échantillon de 60 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 60 distribués, nous avons reçu 42 questionnaires : soit 18 personnes

qui n'ont pas répondu. Ce qui rend notre échantillon quelque peu biaisait, mais cela n'influencera pas sur l'objectif de notre enquête.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Questions fermées : réponses par oui ou non ;
- Questions semi-ouvertes : réponses au choix multiples ;
- Question ouvertes.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- Et enfin, le dépouillement.

Le tableau N° 04 représente les six principales questions posées.

Tableau N° 04 : Les différentes questions posées

Question 01	Etes-vous déjà soumis à une évaluation ?
Question 02	L'évaluation peut-elle créer en vous de la motivation ?
Question 03	L'évaluation influe-telle sur le rendement, salaire, promotion du salarié?
Question 04	Le désir d'une évaluation est t'il fonction du nombre d'années d'expérience ?
Question 05	Etes-vous satisfait des critères du système d'évaluation existant ?
Question 06	Quels-sont les points du système souhaitez-vous qu'on modifie ?

Les différentes réponses sont consignées dans les tableaux suivants avec interprétations :

Tableau N° 05: Réponse à la question N° 01

Etes-vous déjà soumis à une évaluation ?

Catégorie professionnelle	Nombre total d'enquêtés	Soumis à une évaluation		Non soumis à une évaluation	
		N	%	N	%
Cadre	15	15	100	0	0
Agent de maîtrise	17	11	64,71	6	35,29
Agent d'exécution	10	9	90	1	10
Total	42	35	83,33	7	16,67

N : nombre

L'enquête montre que les cadres et les agents d'exécution sont soumis à une évaluation au moins une fois dans leur carrière au sein de l'entreprise. Seul 64,71% des agents de maîtrise le sont.

Tableau N°06 : Réponse à la question N°02

L'évaluation peut-elle créer en vous de la motivation ?

Catégorie	Nombre total d'enquêtés	Nombre de motivés après évaluation	%
Cadre	15	13	86,67
Agent de maîtrise	17	13	76,47
Agent d'exécution	10	6	60
Total	42	32	100

Le tableau indique que les cadres et les agents de maîtrise sont plus motivés après l'évaluation ; les agents d'exécution le sont moins. Il est intéressant de rechercher la cause pour les motiver.

Tableau N° 07 : Réponse à la question N° 03

L'évaluation influe-t-elle sur le rendement, salaire, promotion du salarié?

I Catégorie professionnelle	Nombre total d'enquêtés	Influence sur le Rendement		Influence sur le Salaire		Influence sur la Promotion	
		N	%	N	%	N	%
Cadre	15	12	80	1	6,67	2	13,33
Agent de Maitrise	17	7	41,18	8	47,06	2	11,76
Agent d'exécution	10	3	30	6	60	1	10
Total	42	22	52,38	15	35,71	5	11,90

N : nombre

Les résultats sont éloquentes. L'évaluation influe sur le rendement des cadres qui deviennent plus motivés. Les agents de maitrise et les agents d'exécution, eux sont beaucoup plus motivés par le salaire. Paradoxalement, les trois catégories ne sont pas intéressées par une promotion.

Tableau N° 08 : Réponse à la question N°04

Le désir d'une évaluation est t'il fonction du nombre d'années d'expérience ?

Années d'expérience	Nombre total d'enquêtés	Soumis à une évaluation		Non soumis à une évaluation	
		N	%	N	%
Moins de 5ans	20	20	100	0	0
Entre 5 et 10 ans	14	12	85,71	2	14,29
Entre 10 et 15 ans	6	3	50	3	50
15 ans et plus	2	0	0	2	100
Total	42	35	83,33	7	16,66

N : nombre

Les résultats indiquent que seuls les salariés recrutés les dernières années (moins d'une douzaine d'années environ) ont subi une évaluation ; probablement, le système d'évaluation n'était pas pratiqué ultérieurement.

Tableau N°09 : Réponse à la question N° 05

Etes-vous satisfait des critères du système d'évaluation existant ?

Catégorie professionnelle	Nombre total d'enquêtés	Très satisfait		Satisfait		Non satisfait	
		N	%	N	%	N	%
Cadre	7	2	28,57	2	28,57	3	42,86
Agent de Maitrise	16	4	25	3	18,75	9	56,25
Agent d'exécution	19	2	10,53	5	26,32	12	63,15
Total	42	8	19,04	10	23,81	24	57,14

N : nombre

L'enquête laisse apparaître que les trois catégories ne sont pas satisfaites des critères d'évaluation, les agents d'exécution étant les moins satisfaits.

Il ressort que les critères doivent être changés.

Tableau N°10 : Réponse à la question N° 06

Quels-sont les points du système souhaitez-vous qu'on modifie ?

Catégorie professionnelle	Nombre total	Critères d'évaluation		Déroulement du système d'évaluation		Décisions prises suite à l'évaluation	
		N	%	N	%	N	%
Cadre	11	0	0	4	36,36	7	63,64
Agent de Maitrise	12	1	8,33	3	25	8	66,67
Agent d'exécution	19	5	26,32	4	21,05	10	52,63
Total	42	6	14,29	11	26,19	25	59,52

N : nombre

Au vu des résultats, les trois catégories ne sont pas satisfaites des décisions prises après l'évaluation. Elles souhaitent que les décisions soient revues et modifiées.

Le déroulement du système d'évaluation doit être à un degré moindre modifiée; les agents d'exécution sont ceux qui souhaitent le plus modifier les critères d'évaluation.

L'enquête a montré que le système d'évaluation n'était pas pratiqué au sein de l'entreprise BMT depuis plus d'une douzaine d'années. Les cadres et les agents d'exécution sont les plus soumis à l'évaluation.

Les trois catégories des salariés pensent que l'évaluation peut les motiver.

La grande majorité des cadres estime que l'évaluation peut influencer sur leur rendement et par conséquent sur celui de l'entreprise. Les agents de maîtrise et d'exécution par contre, estiment plutôt que l'évaluation peut influencer sur leur salaire.

Les trois catégories de salariés ne sont pas satisfaites des décisions prises après évaluation et souhaitent qu'elles soient modifiées.

Les agents d'exécution sont les moins satisfaits des critères d'évaluation qu'ils souhaitent changer.

2. Contribution à l'amélioration du système d'évaluation des performances et des compétences de BMT

Avant tout, il est incontournable pour une entreprise qui souhaite rénover son système d'évaluation, d'établir un diagnostic démontant les points forts et les points faibles de son système d'évaluation. Une fois fait, il lui revient de bien cerner la visée et la finalité qu'elle souhaite obtenir, déterminer les acteurs et leur rôle respectif. Elle doit également veiller à l'existence de référentiels de base à l' d'évaluation.

Le système d' d'évaluation doit être formalisé par des procédures avec des critères objectifs connues à l'avance de tous et reposant sur des objectifs discutés et négociés en début d'année entre les parties concernées.

Ensuite, avant de mettre en œuvre l'évaluation, une bonne communication sur la procédure d'évaluation et une formation des évaluateurs et des évalués à cette activité est nécessaire. Pour être crédible, l'évaluation doit être liée avec les autres politiques de GRH, en terme de répercussions sur : la rémunération, la formation,..., tout en assurant la cohérence entre la périodicité de/des entretiens et celle des décisions RH. La création d'un système sanction/récompense garantissant de réels enjeux et ainsi nécessaire à la fiabilité de cet outil. Et, vu les changements dans ses stratégies globales, toute entreprise doit prévoir annuellement une phase de contrôle consistante en une mise-à-jour de son système d'évaluation en vue d'éventuels réajustements. En fin, les pistes d'amélioration évoquées à la fin de ce chapitre servent de repère pour cette mise-à-jour.

Au sein de BMT, nous avons tenté de faire une contribution à l'amélioration le SIPC existant. Dans ce chapitre, nous avons diagnostiqué, l'attitude des acteurs opérationnels Enfin, nous avons retracé ses principaux avantages et insuffisances. En conséquence aux problèmes constatés, nous faisons ressortir, principalement, les propositions suivantes :

- Absence d'un système d'évaluation des compétences et des performances objectif et proprement dit qui satisfait l'ensemble des employés pendant leur carrière professionnel.
- Le SIPC existant BMT est a revoir en beaucoup d'aspect, il semble être dépassé, inique et pas réellement objectif, nous pouvons dire que celles-ci semblent approprier par apport au système d'évaluation afin qu'il fonctionne normalement et donc satisfasse les salariés et participe a l'épanouissement, la conservation, la fidélisation et le développement des ressources humaines de l'entreprise.
- Application incomplète de l'opération d'évaluation selon le composant de référence temporelle. (Manque d'une évaluation des compétences et performances périodique mensuelle, semestrielle ou annuelle)
- Manque d'implication de tous les salariés dans le projet ce qui remet en cause des conflits entre les salariés concernés au plan de succession et les autres de même direction.
- Absence d'information des salariés en vue de l'évaluation, car la communication dans se sujet est mal gérée et inefficace, marquée par un retard dans l'information, manque d'information sur les règles du jeu de cette pratique et un manque de compréhension de la plupart de ceux qui sont informés. Ce qui empêche la maîtrise et compréhension de l'outil par ces acteurs.

Incertitude et manque de liens clairs concernant quelques mesures à prendre suite à l'évaluation (promotion dans l'échelon, évolution de carrière, augmentation individuel de salaire, primes, formations), et la plupart d'entre eux souhaitent améliorer les décisions prises suite à l'évaluation

Partant du diagnostic établi qui a montré les limites du système d'évaluation existant au sein de l'entreprise BMT, cette dernière doit concevoir un nouveau système qui servira son développement économique d'autant plus que les salariés souhaitent être soumis à une évaluation qui pensent-ils les motivera d'avantage.

Notre première recommandation va donc vers la mise en place d'un nouveau système d'évaluation dont le processus doit suivre une démarche scientifique telle décrite par *Skiou et al.* et qui comporte cinq (05) étapes :

- ✓ Etape préalable à l'évaluation
- ✓ Préparation à l'évaluation
- ✓ Etape d'évaluation proprement dite
- ✓ Analyse des résultats et recommandations
- ✓ Suivi et application des recommandations.

Après un diagnostic global de la situation de l'entreprise, l'installation d'une structure GRH disposant de tous les moyens humain et matériel, le nouveau système d'évaluation doit impliquer tous les salariés, pour identifier les objectifs d'un programme d'évaluation et choisir les critères d'évaluation. Ces derniers doivent être discutés et négociés entre toutes les catégories concernées. Des critères de compétence et performance spécifiques à chaque domaine d'activité et à chaque service doivent être établis. Ils seront portés à la connaissance de tous et permettront ainsi de mieux évaluer les compétences de chacun.

Une convention collective doit régler cette pratique et définir les dispositions : entretien d'évaluation obligatoire, contenus, périodicité...etc.

Le processus d'évaluation doit impliquer toutes les instances représentatives du personnel.

La mesure de la performance doit se faire à périodicité régulière: une seule évaluation de tout le personnel, en fin d'année, est souhaitable car les objectifs peuvent évoluer dans le temps en fonction des priorités de l'entreprise.

L'entretien, étant une étape importante du processus, doit être une opportunité aussi bien pour l'évalué que pour l'évaluateur d'échanger, de dresser un bilan sur la période écoulée et se fixer des objectifs pour la période suivante. L'entretien est une occasion pour le salarié d'être entendu par sa hiérarchie qui doit être à l'écoute et le laisser s'exprimer au risque de voir le salarié se détacher de son entreprise. C'est aussi une occasion pour l'évaluateur d'expliquer la démarche afin de créer un climat de confiance et voir les forces et faiblesses du salarié.

L'entretien d'évaluation doit servir à booster l'engagement de tous et à consolider leur adhésion au projet de l'entreprise.

Des fiches d'entretien doivent accompagner le dossier de chaque employé à l'issue de l'évaluation. Un compte rendu détaillé et exhaustif doit être rédigé, cela pour favoriser le

suivi de la carrière professionnel de chacun: promotion dans l'échelon, augmentation de salaire, demande de formation, de mobilité, prime, évolution des carrières...etc.

Cela permettra aussi aux responsables des RH de mettre en place des plannings de formation, des plans de carrières, de repérer et traiter les demandes de mobilité.

Les résultats de l'évaluation doivent être communiqués et revus quand il y a contestation.

Nous recommandons une informatisation du système d'évaluation d'autant plus que des logiciels existent.

Ainsi, nous proposerons quelques recommandations pouvant aider à réformer ce système selon les composantes du système d'évaluation des compétences et des performances. Principalement nous ressortant par les propositions mentionnées comme suit :

1. Objectif

On propose comme amélioration d'établir un guide accompagnant les fiches d'entretien annuel, qui explique les procédures à suivre et détaille les critères pour faciliter la compréhension et l'évaluation aux concernés. Pour réduire le nombre d'objectif poursuivis et fixer la visée en fonction des besoins prioritaires, tout en prenant en considération les besoins des salariés pour assurer leur développement et motivation

L'entretien annuel vise en premier lieu à permettre une meilleure connaissance du métier exercé par le collaborateur et à clarifier les attentes réciproques de ce dernier et du responsable hiérarchique (Chapitre 3 section 4).

2. Objet et critères utilisés

- **Faire** participer les évaluateurs et les évalués dans la fixation des critères et objectifs de l'évaluation

-**Etablir** des critères de compétences et de performance spécifique à chaque domaine d'activité et/ à chaque service, afin de mieux cerner les compétences individuelles spécifiques à chacun.

-**Veiller** à ce que les critères d'appréciation soient plus en relation directe avec le contenu du travail de chacun, puisque l'évaluation dans cette entreprise vise principalement l'individu.

On prend comme considération des critères disciplinaires (les mises à pied, avertissement écrit, les sanctions et les absences).

En proposant d'autres critères comme des champs et différentes références basées sur des notes de 1/20 à 20/20.

Par exemple :

- **Rendement** (7 points) avec les critères : qualité du travail et volume de réalisation des tâches habituelles.

- **discipline** (7 points) avec les critères :

-Bonne utilisation des moyens

-Respect des consignes et instructions

- **absentéisme** (3 points) avec les critères :

• de 04 Jrs d'absences = 0 point

• 03 Jrs d'absences = 1 point

• 02 Jrs d'absences = 2 points

• Pas d'absences = 3 points

-**Le comportement** (3 points)

Assiduité et éthique.

3. Acteurs concernés

Pour mieux garantir l'objectivité des résultats, joindre à l'évaluation par le supérieur, il faut intégrer les supérieurs hiérarchiques direct comme des **évaluateurs** d'un côté, et tout les subordonnés comme des **évalués** de l'autre côté qu'ils deviennent des acteurs concernés à l'évaluation des supérieurs, car ils sont les mieux placés lorsqu'il s'agit d'évaluer un manager sur son activité de management

On propose de création d'une commission d'évaluation chargée d'organisation de cette opération dirigé par le DRH lui-même

4. Méthodes et outils déployées

Mettre en place une méthode appropriée, par mis les méthodes qu'on a démontré au chapitre 1 section 5.

On propose comme méthode d'évaluation au sein de BMT, l'évaluation annuelle qui concerne l'ensemble du personnel, du simple salarié à temps partiel au cadre dirigeant.

Pour objectif de Faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir afin d'assurer l'accès au plan de succession, formation ou motivation.

5. Fréquence et temps de réalisation

Annuelle durant le mois de décembre (01/12/N au 01/12/N+1).

6. Mode de réalisation

Une notation individuelle du supérieur sans avis du collaborateur, avec signature du collaborateur à la fin a l'aide entretien entre le supérieur direct et son collaborateur utilisant d'une fiche annuelle accompagner d'une fiche de poste pour extraire les missions du poste. A fin d'informatiser le système d'évaluation a partir des bases de données facile à étudié.

Conclusion

Après avoir diagnostiqué le système d'évaluation existant au sein de BMT en exploitant les résultats d'une enquête auprès d'un certain nombre de salariés de toute catégorie et les avis des responsables recueillis à la suite d'un entretien, nous avons tenté d'apporter quelques recommandations en vue de l'élaboration d'un nouveau système qui permettra de suivre le développement professionnel des salariés, que leur travail gagne en qualité et l'entreprise en performance.

Et à l'aide d'une étude quantitative et qualitative d'un échantillon du personnel, on analyse les données obtenues et interprète des résultats concernant l'évaluation des compétences. Afin nous avons retracé les principaux avantages et insuffisances du système existant. En conséquence aux problèmes constatés, nous faisons ressortir, principalement, des propositions d'amélioration du système de l'évaluation a partir d'améliorer ses composantes

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

L'évaluation étant un acte purement managérial, elle constitue une pièce maîtresse du grand processus ressources humaines. En tant que tel, il est donc vital pour toute entreprise de prendre avec beaucoup de considération cet aspect car il représente quelque peu un pilier essentiel de la GRH. C'est à partir de cela que les ressources humaines deviennent un enjeu de stratégie et de développement de l'entreprise, qui essaie perpétuellement d'adapter son personnel à l'évolution technologique, en faisant recours à l'évaluation qui est considérée comme le moyen le plus efficace pour développer les compétences de la RH.

Cette utilisation de l'évaluation comme outil de management au service de la GRH, permet de réaliser d'une part, les objectifs stratégiques d'ordre économiques et autres (stabilité des effectifs, compétence, performance et motivation des effectifs dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation) et d'autre part, les attentes et les motivations des salariés en terme de reconnaissances financières ou autres, d'évolution de carrière, de réalisation de projets de développement par des formations. Ainsi que les informations fournies par l'évaluation des performances des salariés permettent, en fin de compte, aux managers de prendre les décisions nécessaires dans le MRH.

A travers cette recherche, nous avons voulu traiter la pratique de mise en place d'un système d'évaluation des performances et des compétences réussi au sein de BMT, à travers une approche qualitative et quantitative nous avons collecté et présenté un ensemble d'informations recueillies lors de nos investigations. Afin de proposer des perspectives d'amélioration pour que ce système puisse permettre d'impliquer plus activement les auteurs de la société à la réalisation des objectifs communs car la logique est conçue aujourd'hui comme un levier indispensable pour les entreprises de s'adapter à l'évolution du contexte économique, technologique et social. De ce fait, la compétitivité ne peut perdurer que si La BMT requiert un engagement envers le développement du capital intellectuel afin de maintenir un avantage concurrentiel, ce qui permet à l'entreprise d'accroître son rendement et de se faire une place sur le marché.

Parallèlement, même si le développement des compétences et des performances est un enjeu vital pour les entreprises, et partant pour la BMT il n'en constitue pas moins une nécessité et un souhait pour les salariés. Ceux-ci sont soucieux de leur employabilité et souhaitent évoluer tout au long de leur vie professionnelle. C'est dans la convergence des

intérêts réciproques de l'entreprise et des salariés que le concept de parcours de professionnalisation prend toute son importance.

Et d'après notre étude, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il n'existe pas un système d'évaluation type convenable à toutes les entreprises. Néanmoins, certains auteurs proposent dans leurs travaux quelques conditions et bonnes pratiques pouvant aider au succès de ce système. Car la mise en place d'un système d'évaluation réussi est compliquée. Et nous dirons que le système d'évaluation doit être un des leviers les plus importants de développement et de motivation des ressources humaines au travail. Mais ceci est conditionné par le degré de concrétisation des finalités et des attentes des RH. Il en ressort, aussi que le système d'évaluation de BMT est à revoir en beaucoup d'aspect car selon l'avis des personnes ayant été questionnées, il n'est pas efficace, et pas réellement objectif, nous pouvons dire que celles-ci semblent approprier par apport au système d'évaluation afin qu'il fonctionne normalement et donc satisfasse les salariés et participe à l'épanouissement, la conservation, la fidélisation et le développement des ressources humaines de l'entreprise.

A l'issue de cette étude, nous proposons des pistes de recherche futures, notamment la mise en place un système d'évaluation au sein de BMT, pour qu'elle soit bien vécue et efficace, il faut qu'il aille à restituer le résultat à l'évalué et en tirer les conséquences en élaborant un plan d'action. Il est nécessaire que l'entreprise veille à la bonne mise en application et au suivi du plan d'action si elle ne souhaite pas que l'évaluation soit considérée comme un simple acte administratif, une procédure sans utilité véritable.

REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

BIBLIOGRAPHIE

- 01-** A. COHEN, « Toute fonction ressources humaine », DUNOD, Paris , 2006
- 02 -** ALAIN Meignant, « Les compétences de la fonction des ressources humaines », Edition Liaisons, 1995.
- 03 -** ANDREA fried,ralfwetzl,christofbaitsch « Quand le travail est Imememe-évaluation non, discriminatoire du personnel » Edition bureau fédéral de l'égalité entre hommes et femmes .2000.
- 04 -** ATRICK Jaulent, MARIE Agnès, Quarès, JACQUES Grenier, édition AFNOR, 2011.
- 05 -** Baromètre de Liaisons sociales – CSC –Entreprise et Personnel cité in 29ième Congrès AGRH 2008, « A quoi sert la GRH? » Dakar, 09 au 12 Novembre 2008 : Sous l'épée de Damoclès : L'évaluation, entre performance individuelle et dynamique collective.
- 06 -** BERNATCHEZ. Jean Claude, «l'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe », Presses de l'université du Québec, 2003.
- 07 -** B.MARTORY et D.CROZET, Gestion des Ressources Humaines : pilotage social et performances, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008 .
- 08-** C.GUILLOT-SOULEZ, La gestion des ressources humaines, Edition GualinoLextenso, Paris, 2008.
- 09 -** CADIN, GUERIN, PIGUEYRE, PRALONG, « gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie », 4^{ème} édition, 2012.
- 10 -** CADIN et all, « gestion des ressources humaines », Edition Dunod paris 2002 .
- 11 -** CADIN, GUERIN, PIGEYRE, « gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2007.
- 12 -** CAMPOY Eric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim, NEVEU Valérie, « gestion des ressources humaines », Pearson Education, Paris, janvier 2009
- 13-** CAMPOY ERIC, et AL,gestion des ressources humaines, Edition Pearson Education, France, 2008.
- 14 -** COHEN-HAEGEL Annick, « Toute la fonction RH », edition Dunod, Paris, 2010.
- 15 -** CHLOE GUILLOT-SOULEZ, La gestion des ressources humaines, Gualino, LextensoEditions, Paris, 2008.
- 16 -** CHRISTIAN BATAL, La GRH dans le secteur public, Tome1, Edition d'Organisations, 1998.
- 17 -** C.LEVY-LEBOYER, « évaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ? », Paris, 1996, édition des organisations.
- 18 -** DANIEL MALTAIS, « performance et gestion de la performance », 2012. Canada.

- 19** - DANIEL PEMARTIN, Gérer par les compétences ou comment réussir autrement, Edition Management et Société, 1999.
- 20** - EWAN (OIRY), De la qualification à la compétence (rupture et continuité), préface d'Alain d'IRIBARNE, Edition, Paris, 2003
- 21** - G.LAYOLE, « les infortunes de l'appréciation d'entreprise ou la difficulté de faire vivre l'entretien annuel », Edition L'Harmattan, Paris, 1996.
- 22**- G LELARGE, La gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils, 2eme Edition Séfi, Paris,2006.
- 23** - HENRI MAHE de BOISLANDELLE, Dictionnaire de Gestion, Concepts et Outils, Edition Economica, Paris, 1998.
- 24** - JACK AUBERT, Management des compétences, réalisation, concept et analyse, Edition Dunod, Paris, 1999.
- 25** - J.CARDINET, Pour apprécier le travail des élèves, De Boek-Wesmael, Bruxelles, 1986.
- 26** - Jean Claude TARONDEAU, Le management des savoirs, Edition PUF, Paris, 1998 .
- 27** - JEAN-MARIE PERETTI, Dictionnaire des Ressources Humaines, 2eme Edition Vuibert, 2001.
- 28** - J.GHARBI : Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action, in revue gestion des ressources humaines n°35, Mai 2000.
- 29**- J .M .PERETTI, « ressources humaines et gestion des personnes », édition vuibert 2002.
- 30** - J.Y.SAULQUIN : Gestion des ressources humaines et performance des services, in revue gestion des ressources humaines, n°36. Juin 2000.
- 31** - LEVY-LEBOYER, la gestion des compétences : une démarche essentielle pour compétitivité des entreprise », édition d'organisation, 2ém édition, paris 2009.
- 32** - MADELEINE GRAWITZ, Lexique des sciences sociales, 8eme Edition Dalloz, Paris, 2004.
- 33**- M. MARCHESNAY « Economie d'entreprise », éditions Eyrolles, (1991).
- 34** - M. BARABAL, O. MEIER, « Manageor », Edition, Dunod, Paris 2006.L'Harmattan, Paris, 2003.
- 35**- M THEVNET, C.DEJOUX, E. MARBOT, A F. BENDER, Impliquer les personnes dans l'organisation, Edition liaisons, 1992.
- 36** - MORIN, GUINDON, BOULIANE : Mesurer la performance de l'entreprise, in encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, Paris, 1996.
- 37** - N. BARRADI, « système d'évaluation des compétences et des performances et son lien avec la rémunération pour la population cadres »; mémoire master en management des ressources humaines année, universitaire 2006-2007.

- 38-NASR Elayech, « théorie d'apprentissage », thèse doctorat, Université de Monastir, 2010.
- 39 - OCDE. MODERNISER L'ETAT : la route a suivre -12 ISBN 92-64-01051-3- OCDE Paris 2005, Edition OCDE.
- 40 - PATRICK JAULENT, MARIE Agnès, Quarès, JACQUES Grenier, édition AFNOR, 2011.
- 41 - P. CASPAR, J GUY MILLET, Apprécier et valoriser les hommes, Edition Liaisons, Paris, 1990.
- 42 - P. CASPAR, J-G. MILLET, C. NORMAND, « évaluation, trappe ou tremplin ? » Edition d'organisation : groupe EYROLLES, 2010
- 43 - PERETTI Jean-Marie, « ressources humaine et gestion des personnes », Vuibert, 6ème édition, Paris, mars 2007, p 98.
- 44 -PHILIPPE LORINO, « méthode et pratique de la performance »,édition d'organisation, 3^{ème} édition,2003
- 45 -Sekiou et al,« gestion des ressources humaines »,édition de boeck université, canada, 2001.
- 46 - Sid Ahmed BENRAOUANE, le management des ressources humaines, édition office des publications universitaires, 2010, Tlemcen.
- 47 - TEZENAS.M « performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du management, 1992.
- 48 - Thibaut BOSSENIE, « Audit du processus d'appréciation de la performance du personnel », Master Audit et Gouvernance des organisations – 2012-2013.
- 49 - TREPO Georges, ESTELLAT Nathalie, OIRY Ewan, «l'appréciation du personnel mirage ou oasis ? », édition d'organisation, Paris, 2002.
- 50 - T. Saba et all, « la gestion des ressources humaines », Edition du renouveau pédagogique 2002, Canada.
- 51 - WEISS Dimitri, « ressource humaine », édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris 2003.
52. VIVIEN Roméo, « l'évaluation du système d'évaluation du personnel », Université de Time, Tunisie, 2010.
- 53 - Y. ALOUANE, Gestion des Ressources Humaines, Konrad Adenauer Stiftung, 1997.

Site Web Internet

www.bejaiamed.com

www.Academia.edu

www.Etudier.com

Dictionnaire

- Le Petit robert dictionnaire d'aujourd'hui 1991.

ANNEXE

Mesdames, Mesdemoiselles et Messieurs,

Dans le cadre de la préparation du Mémoire de fin de cycle Master II sous le thème :
«Contribution à l'amélioration du système d'évaluation des compétences et des performances du personnel de BMT »

Nous avons élaboré un questionnaire afin de réunir les données nécessaires pour la réalisation de cette étude. Nous tenons à vous préciser que cette étude n'est réservée qu'à des fins scientifiques, et que les données resteront strictement anonymes et confidentielles.

Nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire en toute objectivité.

Merci pour votre collaboration

Questionnaire

1- Sexe : Homme Femme

2- Age :

3- Situation familiale :
Célibataire Marié

4- Niveau d'instruction :
Primaire
Moyen
Secondaire
Universitaire

5- Catégorie socioprofessionnelle :
Cadre
Agent de maîtrise
Agent d'exécution

6- Nombre d'années d'expérience :
Moins de 5ans
Entre 5 et 10ans
Entre 10 et 15ans
Plus de 20ans

7- Quel est votre type de contrat :
CDI
CDD

8-Pensez-vous que le poste que vous occupez est adéquat avec votre formation de base ?
Oui
Non

9-Avez-vous suivi une formation ?

Oui

Non

10- Etes-vous déjà soumis à une évaluation ?

Oui

Non

11-Avez-vous déjà fais l'objet d'une évaluation des compétences lors de votre parcours professionnelle dans la BMT ?

Oui

Non

12-D'après vous l'application ou non d'une évaluation dépend :

Du niveau d'instruction

De la catégorie socioprofessionnelle

De l'ancienneté

13- L'évaluation peut-elle créer en vous de la motivation ?

Oui

Non

14-Selon vous, le résultat de l'évaluation doit-il être confidentiel ?

Oui

Non

Argumentez :.....

15- L'évaluation influe-telle sur le rendement, salaire, promotion du salarié?

Rendement Performances Promotions

16-Le désir d'une évaluation est t-il fonction du nombre d'années d'expérience ?

Oui

Non

17- Etes-vous satisfait des critères du système d'évaluation existant ?

Non satisfait Satisfait Très satisfait

18 - Quels-sont les points su système souhaitez-vous qu'on modifie ?

Les critères d'évaluation Déroulement du l'évaluation

Les discisions prises suite à l'évaluation

Résumé

Il n'est plus à démontrer que l'évaluation du personnel au sein d'une entreprise sert son développement économique.

L'évaluation, étant un acte purement managérial, est considérée comme un instrument de gestion des ressources humaines. En tant que tel, il est donc vital pour toute entreprise de prendre avec beaucoup de considération cet aspect car il représente quelque peu un pilier essentiel de la GRH. Les ressources humaines deviennent alors un enjeu de stratégie et de développement de l'entreprise. Cette dernière doit perpétuellement adapter son personnel à l'évolution technologique, en faisant recours à l'évaluation qui est considérée comme le moyen le plus efficace pour développer les compétences de son personnel.

Ce travail porte sur le système d'évaluation des performances et des compétences du personnel de l'entreprise BMT de Bejaia en vue de contribuer à son amélioration, il aborde tout de même : les fondements théoriques de l'évaluation du personnel et du système d'évaluation des compétences et des performances ainsi que les objectifs de l'évaluation du personnel pour l'entreprise. Accompagner d'une étude de cas sur le SECP de BMT, dans laquelle nous avons apporté des recommandations d'amélioration de ce système

Notre travail avait débuté par une entrevue avec les responsables de l'entreprise et une enquête auprès d'un échantillon constitué de salariés de différentes catégories professionnelles. L'ensemble des informations recueillies sont analysées et interprétées afin de proposer des améliorations au système d'évaluation existant.

Notre étude nous a conduit que le système d'évaluation de BMT doit être revu et amélioré. Bien qu'il n'existe pas de système d'évaluation type convenable à toutes les entreprises.