

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION**

Département : Sciences de Gestion

Spécialité : Management des Ressources Humaines

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention d'un diplôme de
Master en Management des Ressources Humaines**

Thème

**Essai de mise en place d'une grille
d'évaluation des compétences et
performances des salariés**

Cas de la Sarl RAMDY

Réalisé par :

Mme BOURDACHE Syla

Mme HAMDAROU Houria

Présidente : Mme BOUDACHE .S

Examineur : Mme MAKHLOUF.T

Encadreur : Mme AMGHAR. M

Promotion : Juin 2019

Remerciements

Nous tenons à remercier notre Encadreur Madame AMGHAR Malika, et lui exprimer notre profonde gratitude pour sa disponibilité, ses orientations et ses conseils.

Nous remercions également le responsable des ressources humaines de l'entreprise RAMDY, Monsieur KECHAH Smail, pour sa collaboration au long de la période de stage.

Nos remerciements s'adressent particulièrement aux membres de jury qui ont accepté d'examiner notre travail, ainsi que tous les enseignants qui ont contribué à notre formation.

Enfin, Nous remercions aussi tous nos amis et collègues qui nous ont soutenu et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

*A mes chers parents, que nulle dédicace ne peut exprimer
mes sincères sentiments, pour leur patience Illimitée,
leur encouragement contenu et leur aide.*

A mon cher fiancé : Kouceïla pour son soutien.

*A mes très chères sœurs : Thiziri, Lina, Katia et son mari
Amazigh, Amel et son mari Bilal, Nessrine et son
mari Yassine.*

A mes adorables neveux : Ales et Iles.

*A ma grand-mère: Faroudja à qui je souhaite une
Longue vie.*

A tous mes oncles et mes tantes

*A tous mes cousins et cousines : chaïma, manel, Yasmine,
ibtisam, Siham, Poti, Hicham, Alicia, milissa, salas, sisi,
mimi*

A ma belle-famille Nait Atmane .

*A mes chères amies : Katia, Syla, ,Monira, Louiza,
A ma binôme Houria*

SYLIA

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A ma chère mère, que nulle dédicace ne peut exprimer mes sincères sentiments, pour sa patience Illimitée, son encouragement contenu et son aide.

A mes très chers frères : Djamel et sa femme Noura, Farid et sa femme Silia, Ali et Kamel.

A mes adorables neveux : Asmil, Ghiles

A ma nièce : Sara

A tous mes oncles et mes tantes

A tous mes cousins et cousines

A mes chères amies : Karima, Kahina, Farida, Zouzou, Louiza.

A ma binôme Sylia

HOURIA

Liste des abréviations

AP : Appréciation du Personnel

CPF : Compte Personnel de Formation.

DG : Direction Générale

DRH : Directeur des Ressources Humaines.

DIF : Droit Individuel à la Formation.

DPO : Direction Par Objectif

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

PEE : Plan d'Épargne d'Entreprise.

PEI : Plan d'Épargne Interentreprises

RH : Ressources Humaines.

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SGT : Statut Général des Travailleurs.

VAE : Validation des Acquis de L'expérience.

Liste des figures

Figure N° 01 : La place centrale de l'évaluation du personnel dans les politiques de GRH.....	08
Figure N° 02 : Le processus de recrutement.....	09
Figure N° 03 : Le processus de formation.....	10
Figure N° 04 : La pyramide de rémunération.....	11
Figure N°05 : Méthode d'évaluation 360°.....	14

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : L'entretien individuel.....	12
Tableau N° 02 : Méthode 360°.....	13
Tableau N° 03 : L'entretien collectif.....	14
Tableau N° 04 : L'assestement center.....	15
Tableau N° 05 : L'auto-évaluation.....	15
Tableau N° 06 : Les autres méthodes.....	16
Tableau N° 07 : Avantages et limites de l'évaluation.....	30
Tableau N° 08 : Processus d'élaboration d'un système d'évaluation.....	52

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : L'évaluation, un préalable incontournable pour toute entreprise.....	03
Section1 : La pratique d'évaluation : évolution historique et fondements théoriques.....	03
Section 2 : L'évaluation pierre angulaire de la gestion des RH.....	08
Section3 : Méthodes, outils et erreurs d'évaluation.....	13
Chapitre II : La mise en place d'un système d'évaluation.....	25
Section1 : Les composantes, objectifs et enjeux de l'évaluation.....	25
Section 2 : Les critères, les avantages, les inconvénients et les conditions de réussite d'un système l'évaluation.	34
Section 3 : Le processus de mise en place d'un système d'évaluation.....	38
Chapitre III : Elaboration d'une grille d'évaluation au sein de l'entreprise RAMDY.....	51
Section1 : Présentation de l'entreprise RAMDY.....	51
Section 2 : Méthodologie de recherche.....	56
Section3 : Analyse et interprétation des données de l'enquête.....	58
Conclusion générale	80

Introduction générale

Introduction générale

Dans une ère où l'organisation doit faire face à la concurrence dans les marchés des qualifications, à suivre un monde en constantes évolutions technologiques et à répondre aux exigences des marchés en matière de qualité des produits et des services, la gestion des ressources humaines GRH joue un rôle maître dans sa survie et dans son évolution.

Les principales tâches des professionnels des ressources humaines sont : le recrutement, la formation et la rémunération des salariés. Une fois le salarié embauché, il aura une carrière dans l'organisation, il lui sera versé un salaire, il bénéficiera de formations ainsi que de promotions et finalement il la quittera, plus ou moins tôt. Dans chacune de ces étapes de sa carrière, celles qui donneront lieu à un changement devrait être précédées d'une évaluation de ses compétences et performances.

Dans le but de booster les compétences de sa structure ainsi que de mettre en exergue le niveau de ses employés, une organisation doit mettre en place un système d'évaluation des compétences. En effet l'évaluation fait partie intégrante du fonctionnement d'une entreprise et constitue un des aspects de management des ressources humaines. Elle permet de faire le point sur le rendement du personnel dans l'entreprise afin de donner une idée au manager et au collaborateur sur les compétences réelles de la personne sujette à l'évaluation.

En Algérie, l'évaluation des compétences et performances comme toutes les pratiques de GRH est une pratique nouvelle. En 1962, l'Algérie a eu son indépendance et avec le départ des français, ces derniers ont pris avec eux tout le savoir-faire en matière des pratiques GRH, à cette époque, c'était une gestion administrative du personnel qui caractérise la GRH en Algérie.

L'Algérie a construit durant les décennies 1970 et 1980, un secteur public fort autant par l'investissement que par sa place dans la production intérieure et par son volume d'emploi. Le secteur public a commencé à accumuler un savoir-faire dans la prise en charge de la ressource humaine. Mais des dispositions juridiques ont imposés aux entreprises, au début des années 1980, un cadre de gestion des ressources humaines, le statut général du travailleur (SGT), dont les conséquences ont été de figer les pratiques GRH.¹

Nous évoquons dans notre thème la mise en place d'un système d'évaluation des compétences et performances des salariés au sein de l'entreprise « RAMDY », nous avons partagé notre travail en deux parties.

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

Introduction générale

La première partie concerne l'évolution historique et les fondements théoriques, méthodes, outils et difficultés, ainsi que les composantes et le processus de la mise en place d'un système d'évaluation.

La deuxième partie est consacrée au cas pratique du processus de la mise en place du système d'évaluation au sein de l'entreprise « RAMDY », et cela dans le but d'apporter les réponses souhaitées à notre problématique.

Nous essayons de répondre à la problématique suivante : **Comment élaborer un système d'évaluation des compétences et des performances au sein de l'entreprise RAMDY ?**

Pour mieux répondre à cette question, il convient de la décomposer en d'autres sous questions :

1. Qu'est-ce qu'un système d'évaluation des compétences ?
2. Quelle est la procédure à suivre pour mettre en place un système d'évaluation des compétences et performances dans une entreprise ?
3. Quelles sont les critères à prendre en compte pour élaborer une grille d'évaluation pour l'entreprise ?

Chapitre I :
L'évaluation, un préalable
incontournable pour toute
entreprise

« Evaluation, appréciation » sont deux termes utilisés par les auteurs de la gestion des ressources humaines et qui indiquent un acte de management connu par la plus part des entreprises. Toutefois, nombreux auteurs ne s'accordent pas sur le sens de ces deux termes, certains considèrent qu'ils renvoient à un même sens, d'autres, trouvent que c'est nécessaire de distinguer ces deux mots (évaluation et appréciation).²

Pour notre part, nous utiliseront ces deux termes d'une façon indifférenciés tout en long de notre travail.

Section 01 : cadre conceptuel et fondements théoriques.

Dans cette section, nous allons définir quelque terminologie clés afin de mieux comprendre notre thématique, et les fondements théoriques de l'évaluation.

1. Cadre conceptuel de l'évaluation :

1.1. Définition de l'évaluation :

L'évaluation des performances et des compétences des salariés est un outil de GRH mais aussi un acte fondamental du management pour une entreprise³

L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :

-par une notation.

-pas un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée,.

-par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien..

L'évaluation peut être individuelle (effectuée par le supérieur hiérarchique N+1) ou collective (effectuée par un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques et les collègues de travail).

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 ».⁴

Eric CAMPOY et al perçoivent l'appréciation comme « l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de chaque salarié. Ces dispositifs

² BENROUANE Sid Ahmed, « le management des ressources humaines », Offices des Publications Universitaire, 2010, p 104

³ A.Cohen : « toute fonction ressources humaines », édition Dunod, paris, 2006, p 184

⁴ BOUTIBA Mokhtaria, Op. Cit, p09.

Chapitre I : L'évaluation, un préalable incontournable pour toute entreprise

d'appréciation ou « d'évaluation formalisée » conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif, les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération, formation, mobilité.⁵

1.2. Compétence et évaluation des compétences :

1.2.1. Compétence :

Pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitude permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné.⁶

Selon Lawler et Schippmann : « la compétence est une caractéristique latente et profonde de l'individu. Elle présage le comportement de l'employé dans diverses situations et se traduit par des actes observables et mesurables qui mènent à une performance supérieure ». ⁷

Selon Guy le Boterf, la compétence est une notion pluridimensionnelle qui se situe au carrefour de trois types de ressources :

- Les ressources mobilisées grâce à la biographie et la socialisation du sujet, que l'on peut dénommer savoir être.
- La formation, qui va donner une dimension cognitive à la compétence, que l'on peut dénommer savoir.
- La situation professionnelle c'est-à-dire l'expérience de travail et les exigences de l'entreprise qui vont modeler la compétence, que l'on peut dénommer savoir-faire.⁸

1.2.2. Evaluation des compétences :

L'évaluation des compétences est le moteur de la démarche compétence. Elle va permettre de mesurer les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles détenues par les salariés et de déterminer le levier le plus approprié pour développer ces derniers. En effet, ce n'est pas tant la mesure qui est importante que l'analyse de l'écart identifié.⁹

⁵ Idem.

⁶ Elisabeth leceour « gestion des compétences », éditions de Boeck université, 2008, p 18

⁷ Sid ahmed benraouane, Op. Cit, p 52

⁸ BOUTIBA Mokhtaria, Op.Cit, p 10.

⁹ Elisabeth leceour, Op. Cit, p 91.

1.3. Performance et évaluation des performances :

Selon MACHESNAY : « La performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché ». ¹⁰

L'évaluation des performances consiste à porter un jugement sur des activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation. Ce jugement doit idéalement s'appuyer sur des critères explicites et des normes établies de façon à ce que l'évaluateur puisse formuler une opinion globale et objective sur la performance de l'évalué. ¹¹

1.4. Potentiel et évaluation du potentiel :

Potentiel vient du mot latin qui signifie puissance. Il se définit comme « l'ensemble des ressources de tous ordres que possède en puissance une personne ». ¹²

L'entreprise s'intéresse au potentiel d'évolution du salarié, à sa capacité à occuper demain un poste différent, éventuellement de niveau plus élevé, ou de conserver le même poste s'il se transforme fortement.

Le potentiel est l'ensemble des dispositions personnelles encore incomplètement exploitées qui permettent à une personne d'évoluer vers d'autres fonctions ou métiers. ¹³

Le potentiel est un jugement consistant à prédire le niveau et le type d'emploi qu'un individu est susceptible de tenir à un horizon défini. Ce jugement comporte plusieurs dimensions :

- Une dimension quantitative. Il s'agit du niveau de poste susceptible d'être tenu avec succès ;
- Une dimension qualitative. Il s'agit du type de poste : poste fonctionnel, opérationnel, d'expertise, de conduite de projet...
- Une dimension temporelle. Il s'agit de l'horizon de la prédiction. Raisonne-t-on en termes de potentiel ultime, autrement dit de niveau de responsabilités le plus élevé que l'individu est susceptible d'occuper au cours de sa carrière ? Parle-t-on d'un potentiel rapproché, c'est-à-dire d'un horizon inférieur à cinq ans ? Raisonne-t-on à moyen terme, c'est-à-dire à dix ans ? ¹⁴

¹⁰ MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Edition Eyrolles, 1991, p38.

¹¹ JEAN -MARIE PERETTI, « Ressources Humaines et gestion des personnes », 8^{ème} édition Vuibert, 2012, Paris, p93

¹² HAMGA Massinissa, OUHNIA Nawal, « la mise en place d'un système d'appréciation : cas de IFRI », Master GRH, promotion 2014-2015, p 09.

¹³ HAEGEL Annick, « Toute la fonction ressources humaines », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2010, 2016, p 173.

¹⁴ CADIN, et al, « gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie », 4^e édition, DUNOD, Paris, 2012, p 428.

2. Les fondements théoriques de l'évaluation:

(Lou Van Beirendonck) distingue trois grands moments dans l'histoire des théories managériales :

2.1. Management scientifique et l'évaluation :

On peut considérer que les tenants du management scientifique ont été principalement préoccupés par la question de l'objectivité de l'évaluation. Il semble alors possible d'élaborer une technologie d'évaluation qui se substituerait à la subjectivité hiérarchique.

Dans la tradition industrielle scientifique c'est la notion de poste qui va constituer le vecteur de l'objectivité, car c'est un ajustement des critères aux exigences du poste qu'on va progresser vers une plus grande objectivité. Les exigences du poste sont traduites en termes de comportement porteurs de performances.¹⁵

2.2. Le courant des relations humaines et l'évaluation :

Le courant des relations humaines a braqué le projecteur sur l'entretien d'évaluation. Les théories de la motivation insistent sur l'attente de retour sur les besoins de reconnaissance, sur les besoins de réalisation de soi et de dépassement. Il s'agit d'aménager un moment privilégié d'écoute et de communication, en retrait des péripéties de la vie quotidienne. La qualité de ce moment est susceptible de régénérer la confiance, la motivation, et de fonder un contrat mutuel. Le problème de l'objectivité devient second par rapport à l'accord des subjectivités.

La préparation de l'évaluateur à ce moment exceptionnel mobilise une énergie telle que l'entretien en devient une fin en soi. Réussir une authentique communication devient plus important que ce qui doit ou peut en résulter ultérieurement.

L'apport du courant des relations humaines à la problématique de l'évaluation est considérable et continue à stimuler des travaux de recherche importants tels que ceux relatifs à la réceptivité de l'évalué aux avis, constats et jugement de l'évaluateur.

2.3. Processus de décision en GRH et évaluation :

L'approche de la GRH en termes de processus décisionnel soulève plusieurs questions concernant celles relatives aux décisions de salaire, d'affectation, de formation, qui ne s'appuient pas sur les résultats de l'évaluation, d'une part et d'autre part la question relative à la baisse du taux de réalisation des entretiens. La question centrale qui découle est celle de l'impact et de l'influence de l'évaluation dans les décisions de GRH revient à poser celle du pouvoir de l'appréciateur dans ces décisions de GRH. Moins celui qui

¹⁵ Lou Van Beirendonck, « tous compétents ! », De Boeck, 2015, p 310-312.

Chapitre I : L'évaluation, un préalable incontournable pour toute entreprise

conduit l'évaluation a de poids dans les décisions de GRH et moins il y a de chance que les éléments ressortant de l'évaluation soient pris en compte dans l'élaboration des décisions.

Le constat de non crédibilité de l'évaluateur peut ce corrigé par la réunion de deux conditions :

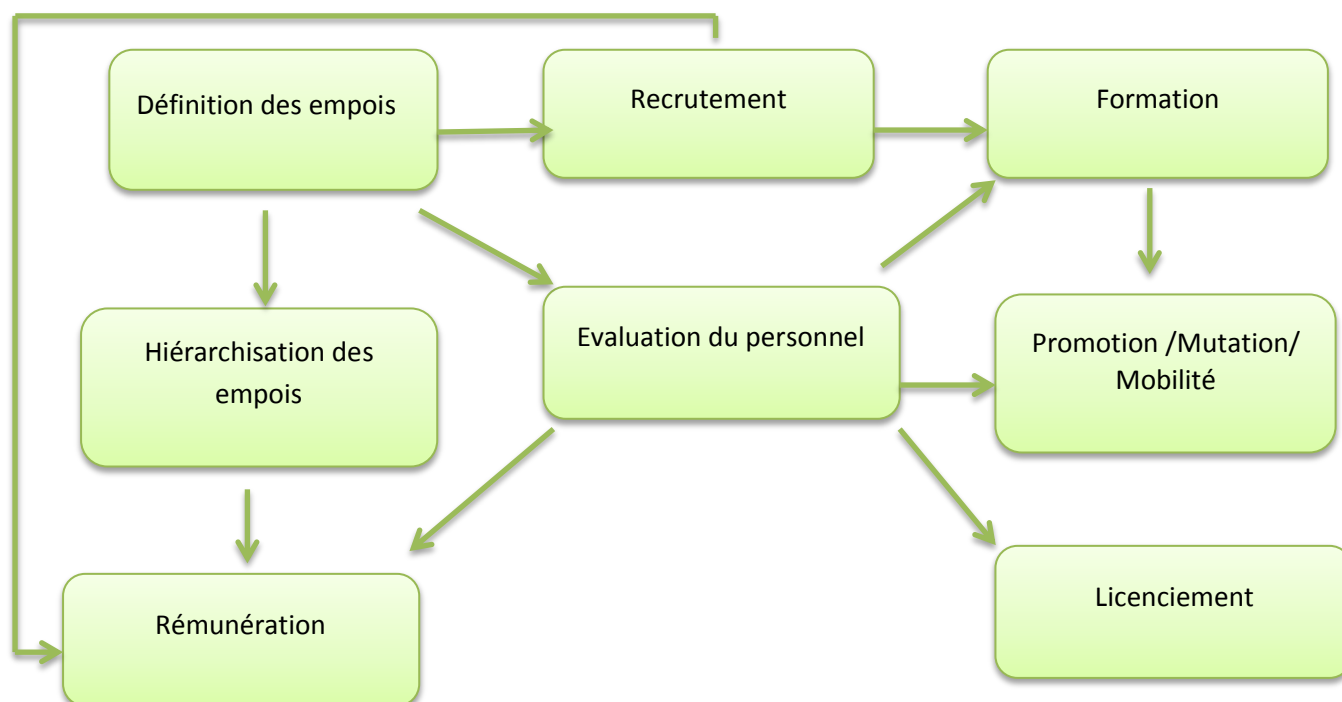
- être suffisamment proche de l'évalué pour pouvoir porter un jugement sur celui-ci.
- avoir suffisamment d'influence dans le processus de décision de GRH pour que l'évaluation ait des enjeux réels.

Section 02 : L'évaluation pierre angulaire de la gestion des RH.

Le processus d'évaluation doit être au cœur du système de gestion des ressources humaines : il doit irriguer l'ensemble des décisions en matière de rémunération, recrutement, formation,...Ce n'est pas un outil classique de la GRH : Il suggère de multiples réflexions quant à son rôle réel dans le style de management.

L'évaluation doit en effet être étroitement liée aux décisions en matière de rémunération, de formation, de recrutement. Néanmoins, y recourir uniquement en références à une récompense/sanction éventuelle induirait des comportements non souhaités par l'entreprise : opportunisme, découragement.

Figure N° 01 : la place centrale de l'évaluation du personnel dans les politiques de GRH.

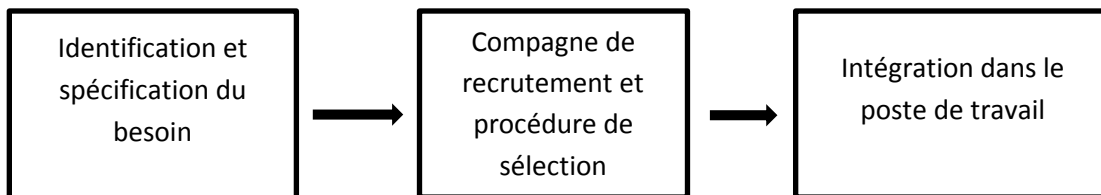


Source : Eric Campoy, et al « gestion des ressources humaine », Pearson Education, Paris, 2009, p 95.

1. Recrutement :

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise, des compétences nouvelles dont elle a besoin.¹⁶

Figure N°02 : processus de recrutement.



Source : Citeau J.P : « gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques », 4^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2002, p83.

On va se focaliser seulement sur la 1^{er} étape de ce processus de fait qu'elle a un rapport direct avec le système d'évaluation.

Identification et spécification du besoin : Il est indispensable pour la conduite des opérations de la sélection de partir de la définition précise du besoin. La détection de ce besoin est issue de l'évaluation des compétences et performances de l'entreprise. D'où une bonne évaluation nous assure une pertinente identification du besoin en RH.

La spécification du besoin de repère par l'analyse du poste qui consiste à décrire les caractéristiques d'un emploi, ainsi que les conditions générales de son exercice. Ces informations permettront de définir les critères de sélection (exigences du poste).

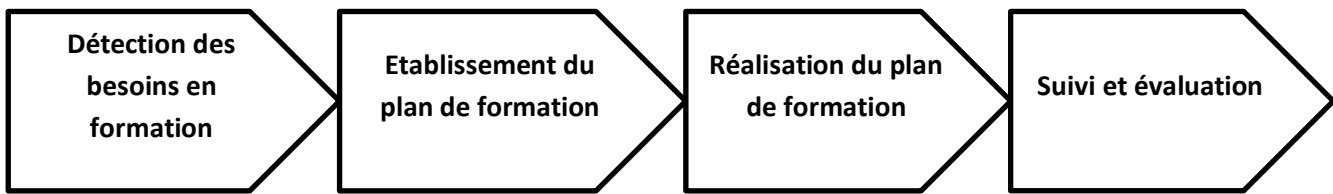
Une analyse et définition pertinent du profil du poste est largement liés aux résultats fiables de l'évaluation des performances.

2. La formation :

« L'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin e leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution Professionnelle ». ¹⁷

¹⁶ JEAN-PIERRE CITEAU, « Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques », 4^e édition, Dalloz, Paris, 2002, p 83.

Figure N°03 Processus de formation.



Source : Annick Haegel, toute la fonction ressources humaines, 3^e édition, DUNOD, Paris, 2016, p 264.

- **Détection des besoins en formation :**

Le rendement au travail est le fruit des connaissances, des habilités et des attitudes acquises durant la vie professionnelle.

L'évaluation des compétences constitue une des meilleurs moyens mis à la disposition de l'entreprise, pour diagnostiquer les besoins en formation en vue d'apporter aux employés les ajustements dont ils auront besoin.

Les écarts révélés entre les compétences acquises par le collaborateur et celle requise par le poste à pourvoir, confirment des besoins à mettre en place un plan de formation.

- **Etablissement du plan de formation :**

Elaborer le plan de formation de l'entreprise est une opération complexe, elle doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise. Constituée des points clés : le programme pédagogique, volume temporel, le budget, l'organisme (interne ou externe). De ce fait, l'entreprise doit allouer les moyens matériels nécessaires à sa réalisation.

Le degré de d'adaptation du plan de formation aux besoins détectés en formation est fortement lié aux résultats de l'évaluation.

- **Réaliser le plan de formation :**

Consiste à organiser les actions de formation conformément au plan de formation. Le DRH veillera au bon déroulement du programme et se préoccupera du retour de la formation engagée par le salarié et de recueillir leurs niveau de satisfaction.

Le degré de réussite de cette étape est lié au bon ciblage des salariés qui ont réellement des besoins en formation déduites par une bonne évaluation.

¹⁷ Nadia Ghaddab et Sourour Aouadi, cours : les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines, université virtuelle du tunis,2008 p43.

- **Suivi et évaluation :**

Lors de cette dernière étape, l'entreprise doit mettre en place un processus de suivi et d'évaluation visant à évaluer à assurer et à maintenir la survie du processus de formation.

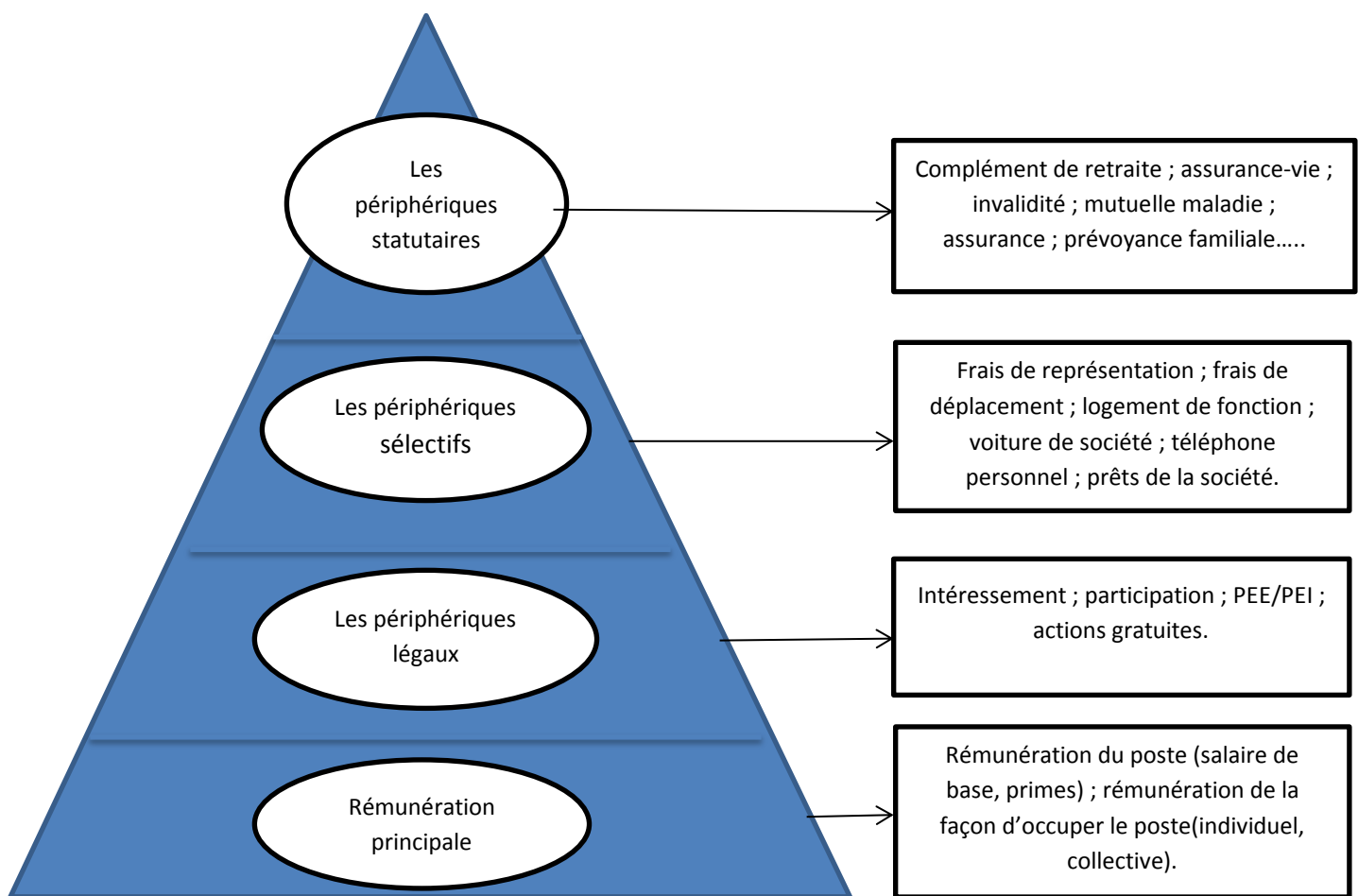
Si les résultats de l'évaluation sont fiables alors les besoins en formation qui découleront du suivi effectué seront identifiés dans les temps voulus.

3. Rémunération :

La rémunération est un élément clé de la politique ressources humaines.¹⁸

La rémunération est le prix perçu par un salarié en contrepartie d'un travail fourni au profil de son employeur. Elle s'inscrit dans une logique de « apport/salaire » et elle est bâtie autour des fondements d'équité et d'égalité dans le but d'être efficace et motivante. Le système de l'équilibre externe par rapport au marché du travail « compétitivité » et l'équilibre interne entre les salariés.

Figure N°04 : la pyramide de rémunération.



Source : Chloe G.S « La gestion des ressources humaines », 8^e édition, Gualino, 2015-2016, p 127.

¹⁸ Annick haegel, Op. Cit, p284.

La pyramide des rémunérations se décompose en quatre grands types de rémunérations :¹⁹

- ❖ La rémunération principale : elle représente l'essentiel de la rémunération globale et se décompose en trois parties :
 - La rémunération du poste composée du salaire de base (rémunération stable versée par l'employeur au salarié en contrepartie de son travail) et d'un complément individuel (primes individuelles).
 - La rémunération individuelle de la façon d'occuper le poste : on parle de salaire de performance ou bonus.
 - La rémunération collective de la façon d'occuper le poste : primes collectives ou bonus collectifs.
- ❖ Les périphériques légaux : ils ont pour caractéristique d'avoir fait l'objet d'une loi ou d'une ordonnance. Ils se traduisent, en fin de période de référence ou au bout d'un temps de blocage, par un versement d'argent qui vient compléter le salaire. Ils bénéficient d'un régime social et fiscal particulier.
- ❖ Les périphériques sélectifs : ce sont des éléments de rémunération variables et réversibles, souvent liés au statut des emplois occupés.
- ❖ Les périphériques statutaires : ils ont un caractère collectif, prédéterminé et rigide. DRH peut identifier, après l'analyse des résultats de l'évaluation, les salariés qui bénéficieront d'une augmentation de salaires, les critères pris en considération et les taux d'augmentation.

4. Gestion de carrière et mobilité:

La gestion des carrières consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise. La gestion des carrières consiste à définir de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise.²⁰

L'évaluation des compétences et potentiel est un outil d'aide à la décision destiné à établir un pronostique d'évolution d'un collaborateur par rapport à un poste donné ou à une projection de carrière en moyens terme, il vous aide à conforter vos choix lors d'un processus de sélection ou dans le cadre d'une gestion de la mobilité, par exemple : changement de statut, passage de non cadre à un cadre...etc.,

¹⁹CHLOE GUILLOT-SOULEZ, « La gestion des ressources humaines », 8^e édition, Gualino, 2015-2016, p 127.

²⁰ CHLOE GUILLOT-SOULEZ, Op. Cit, p 56.

Chapitre I : L'évaluation, un préalable incontournable pour toute entreprise

Ainsi : « la mobilité interne implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et orienter la gestion personnalisée de l'emploi ». ²¹

Section 03 : méthodes, outils et erreurs d'évaluation.

1. les méthodes d'évaluation : On a plusieurs méthodes

1.1. l'entretien individuel :

Tableau N° 01 : l'entretien individuel

Principe	Il s'agit d'un entretien en face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique (N+1). l'objectif est de faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir
Qui le pratique ?	L'entretien individuel est aujourd'hui largement diffusé dans les entreprises de toutes tailles et tous secteurs et quel que soit le poste ou la fonction.
Avantages	-entretien permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié en direct ; -l'entretien permet au salarié d'exprimer ses points de vue et de faire connaître ses souhaits, notamment en matière d'évolution de carrière ou de formation.
inconvénients	-les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué mal à l'aise ; -les DRH reprochent souvent aux managers de manquer de courage durant les entretiens, entraînant des situations délicates et contraires aux attentes des salariés.
Périodicité	L'entretien individuel peut être annuel ou semestriel. en cas de périodicité annuelle, il se déroule généralement fin novembre ou début décembre.
Durée	Entre une et quatre heures
conséquences	L'entretien individuel donne lieu à la production d'un document récapitulatif signé par le salarié et l'évaluateur et transmis à la DRH. l'entretien est normalement suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation.

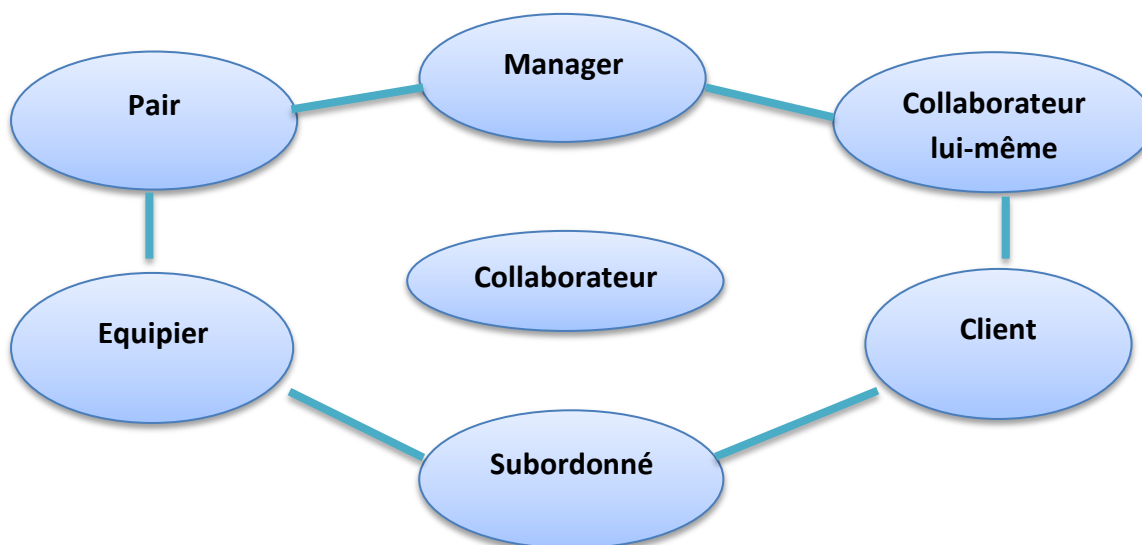
Source : Chloé G.S, « la gestion des ressources humaines », 8^e édition, Gualino, 2015-2016, p76.

²¹ ASSAM abdellah, AISSAT souad, la contribution de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de l'entreprise CEVITAL, 2017/2018, p50.

1.2. Le 360° :

C'est une méthode d'évaluation collective qui permet à plusieurs acteurs d'apprécier la performance de l'employé. Parce qu'elle repose sur l'avis de plusieurs évaluateurs, elle génère des informations plus objectives et plus concrètes sur le comportement réel de l'employé. Dans cette méthode, l'évalué se fait apprécié par son supérieur hiérarchique ou le manager, ses subordonnées, ses pairs, ses équipiers, ses clients, et bien sûr par lui-même.²²

Figure N° 05 : Méthode Evaluation 360°.



Source : Sid ahmed benraouane, « le management des ressources humaines », office des publications universitaires, 2010, p 115

Tableau N° 02 : méthode 360°

360°	
principe	Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel. Le salarié commence par s'autoévaluer puis ses collaborateurs et son N+1 l'évaluent. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué au maximum à une vingtaine de personnes et comprenant jusqu'à 200 questions. L'évaluation se fait au moyen de notes sur des items variés.
Qui le pratique ?	Le 306° est applicable dans toutes les entreprises mais il concerne essentiellement les managers (dirigeants, cadres, responsables de projet) et

²² Sid ahmed Benraouane, Op.Cit, p 114.

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

	parfois, les agents de maîtrise. Pour être pertinent, la personne évaluée doit avoir 1 à 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise.
avantages	<ul style="list-style-type: none">-une évaluation anonyme ;- une durée limitée : le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure ;-une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage sur des compétences précises.
inconvénients	<ul style="list-style-type: none">-le manque de disponibilité des évaluateurs ;-la subjectivité des réponses ;-la qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse ;-l'implication des évalués nécessite celle de la direction ;-son cout : cout important lié au matériel (questionnaire et édition du rapport) et à l'intervention du consultant (minimum une journée)

Source : Chloe G.S, « la gestion des ressources humaines », 8^e édition, Gualino, 2015-2016, p77.

1.3. L'entretien collectif :

Tableau N°03 : l'entretien collectif

principe	Il s'agit d'un entretien de groupe. Il est néanmoins précédé ou suivi par un entretien individuel. L'évaluation collective est particulièrement adaptée dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail.
Qui le pratique ?	La pratique de l'entretien collectif est encore rare mais se développe.
avantages	<ul style="list-style-type: none">-un moyen de faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet ;-une solution pour atténuer les effets de sympathie ou d'antipathie personnelle en situation d'évaluation.
inconvénients	<ul style="list-style-type: none">-la conduite de l'entretien est peu évidente ;-une méthode couteuse en temps ;-une mise en place complexe ;-une méthode insuffisante pour une évaluation de l'individu.

Source : Chloé G.S, « la gestion des ressources humaines », 8^e édition, Gualino, 2015-2016, p79.

1.4. L'assestement center :

Démarche d'évaluation utilisée dans d'appréciation annuelle des salariés, mais aussi pour leurs recrutement, l'assestement center d'évaluation ou encore bilan comportemental, est plus un ensemble de techniques qu'un outil en soi. Il repose sur le principe d'observation des comportements lors de mise en situation, au sein d'un lieu unique, d'un ensemble de salariés ou candidats au recrutement, qui sont alors évalués par des personnes compétentes, responsables, collègues ...etc.

Tableau N° 04 : l'assestement centre

principe	L'assestement center permet d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus. Des simulations sont organisées en face à face ou en groupe mais l'évaluation est individuelle.
Qui le pratique ?	Méthode utilisée pour le recrutement, elle sert avant tout à l'évaluation des managers et des chefs de projets même si elle tend à se généraliser à tous les salariés. L'assestement center est surtout utilisé dans les grandes entreprises.
avantages	-une évaluation par un regard externe ; -des simulations proches des situations de travail réelles ; -des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents observateurs.
inconvénients	-très couteux ; -des résultats parfois différents, notamment du fait des différents outils utilisés
conséquences	L'évaluation donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

Source : Chloé G.S, « la gestion des ressources humaines », 8^e édition, Gualino, 2015-2016, p80

1.5. L'auto-évaluation

En amenant le collaborateur à réfléchir sur lui-même, et à s'autoévaluer avec précision, on peut réduire les erreurs d'attribution et faciliter l'acceptation des points à améliorer.

L'auto-évaluation précise fait prendre conscience aux collaborateurs des exigences requises dans l'emploi, ou dans le cadre d'une évolution professionnelle. L'auto-évaluation peut se faire à l'aide d'un

Chapitre I : L'évaluation, un préalable incontournable pour toute entreprise

support (Le formulaire d'évaluation ou liste des compétences à évaluer). Elle est alors facilitée et on peut demander au collaborateur comment il se positionne sur chaque critère et pourquoi.²³

Tableau N° 05 : l'auto-évaluation.

principe	L'auto-évaluation peut accompagner l'évaluation. L'auto-évaluation se pratique au moyen d'un questionnaire ou d'un formulaire rempli par l'évalué.
Qui le pratique ?	L'auto-évaluation n'est pas systématique dans les entreprises, mais peut se pratiquer dans les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction. Une ancienneté minimale du salarié dans l'entreprise est néanmoins nécessaire.
Avantages	-un moyen, pour le salarié, de se préparer à l'entretien individuel ; -un moyen de comparer la perception du manager à celle du salarié ; -une méthode qui permet d'impliquer davantage le salarié dans le processus d'évaluation.
inconvénients	-l'archivage du document peut conduire le salarié à se censurer ; -une méthode qui peut être perçue négativement si le document ne correspond pas aux attentes du salarié.
conséquences	Pendant l'entretien individuel, l'évaluation du manager peut être comparé à l'auto-évaluation. Les différences sont alors l'objet de discussion.

Source : Chloé G.S, « la gestion des ressources humaines », 8^e édition, Gualino, 2015-2016, p81.

1.6. Les autres méthodes :

Tableau N° 06 : autres méthodes.

Méthode	principe
Le PCB (personal business commitment)	Procédure de fixation d'objectifs et d'évaluation qui privilégie un système de notation en attribuant des notes de 1 (la meilleure évaluation) à 4 (la plus mauvaise évaluation).
Les 20-70-10	Procédure d'évaluation annuelle pour les cadres inventée par Jack Welch (General Electric) qui distingue les 20% de « performants », les 70% de

²³ Sylvie Guerrero, « Les outils RH », 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2014, p126.

	« moyens » et les 10% de « médiocres » (à licencier).
Le classement force (ou forced ranking)	Procédure qui consiste à classer les salaires dans différentes cases à la grandeur prédéfinie de manière à identifier les 10% de salariés les plus performants.
Evaluation qualifiée	Procédure qui conduit à classer les salaires parmi trois catégories: exceptionnel, bon et à améliorer.
Evaluation en niveaux	Procédure d'évaluation qui amène à classer les salaires selon trois niveaux : A, B et C.

Source : Chloé G.S, « la gestion des ressources humaines », 8^e édition, Gualino, 2015-2016, p82.

1.7. La notation individuelle :

La notation individuelle demeure l'outil central de l'évaluation des agents de l'Etat. Elle s'appuie sur une liste de critères sur lesquels le supérieur donne son avis sans qu'une discussion ou un échange ne soit prévu à cet effet. On peut considérer que les revues de hauts performants ou les comités de détection des talents et des potentiels s'appuient sur une logique similaire : les membres de ces comités, pour la plupart, occupant une position hiérarchique supérieure aux personnes évaluées, se prononcent sur une liste de critères.²⁴

1.8. Les méthodes de classification :

L'évaluation ne s'arrête pas à un formulaire signé que l'on envoie au service des RH. Nous avons vu qu'elle est liée aux autres pratiques RH, tout particulièrement lorsqu'elle est pensée dans une approche élargie qui relie les résultats individuels aux évolutions de carrière et de salaire. Qui faire évoluer ? À combien de personnes donner une prime ? C'est en s'appuyant sur l'évaluation des salariés que l'on peut répondre à ces questions. Il existe plusieurs méthodes de classification qui permettent de faciliter les décisions subséquentes à l'évaluation:

- On peut établir une liste des salariés du plus ou moins méritants.
- On peut former des groupes de salariés, classés selon leurs performances: les hauts performants, les salariés performants, et les salariés en difficulté.²⁵

²⁴ Sylvie Guerrero, Op. Cit, p124.

²⁵ Idem.

2. Les erreurs de l'évaluation :

Les imperfections sont inévitables dans le système d'évaluation de l'entreprise : ²⁶

2.1. Du côté du Manager :

Chaque manager en charge d'une évaluation est susceptible de commettre des « **erreurs** » qui peuvent créer un sentiment d'injustice ou d'incompréhension chez les collaborateurs. Ces erreurs ne peuvent être totalement gommées, mais en prendre conscience peut aider le manager dans son travail d'évaluation.

❖ **Faire preuve d'indulgence ou de sévérité :**

Relève des erreurs les plus habituelles. L'erreur d'indulgence consiste à être trop généreux dans l'évaluation, parce que l'on ne veut pas vexer le collaborateur, parce qu'on l'apprécie, ou tout simplement parce que l'on n'est pas à l'aise quand il s'agit de pointer les faiblesses de quelqu'un. A l'inverse, l'erreur de sévérité conduit à une évaluation plus faible qu'elle ne devrait être.

❖ **Opter pour une tendance centrale**

Se produit lorsque l'on ne veut pas se prononcer sur ses collaborateurs et les différencier nettement. L'évaluateur donne une même évaluation à tout le monde, ou tend à évaluer ses collaborateurs de la même manière sur tous les critères, sans faire de nuances d'un critère à l'autre.

❖ **L'erreur de dernière impression**

Se produit quand on évalue un collaborateur en fonction de ses résultats ou de ses comportements récents. La plupart des évaluations portent sur une période de temps donnée (6 mois ou 12 mois) et dans ce cas, le résultat devrait donner une image exacte des réalisations obtenues tout au long de la période de temps.

❖ **L'effet de halo :**

Consiste à se focaliser sur certains éléments lors de l'évaluation, au détriment d'autres. Une attention trop forte portée sur un type de résultats peut faire oublier les autres réalisations d'un collaborateur.

2.2. Du côté du collaborateur :

Pour sa part, le collaborateur doit se préparer à recevoir un feedback qui peut ne pas correspondre à ses attentes. Sa réaction peut être d'autant plus forte (avec des conséquences sur son bien-être comme nous l'avons vu précédemment) qu'être évalué renvoie à toute une socialisation scolaire centrée sur la note et la performance. Et de fait, les salariés parlent de la « note » qu'ils ont reçue, se focalisant sur le résultat et non sur la discussion ou les opportunités d'évolution et de croissance rattachées à l'évaluation.

²⁶ Sylvie GERRERO, Op. Cit, p110-112.

❖ La difficulté à recevoir un feedback (surtout négatif)

Peut conduire le collaborateur à contester l'avis de son manager, à le confronter, ou à créer un climat de tension au sein de l'équipe si les membres comparent les résultats de leur évaluation. Lorsque l'évaluation est reliée à des choix de promotion ou d'augmentations de salaire, la tension peut augmenter.

Ainsi, il peut arriver que le salarié refuse d'admettre qu'il doit améliorer ses compétences ou accroître ses contributions.

❖ L'erreur d'attribution :

Consiste à attribuer des résultats ou des faiblesses à des causes erronées. Par exemple, le collaborateur peut se trouver de « bonnes raisons » pour justifier une contreperformance : le contexte de l'activité, la situation familiale, la mauvaise perception de son supérieur, etc.

❖ Le collaborateur peut aussi tenter quelques **tactiques politiques pour influencer l'évaluation en sa faveur** : l'intimidation, la mise en avant de ses contributions, la mise en avant des promesses faites par le supérieur ou la demande de soutien de sa part sont les plus observées chez les collaborateurs.

Nous pouvons donc conclure qu'il n'existe pas un système d'évaluation type car chaque organisation a ses règles, sa culture, ses objectifs...

Pour cela, nous avons avancé quelques définitions du concept « Evaluation » et d'autres concepts les plus utilisés dans ce domaine, pour mieux s'y familiariser. Nous avons également, les différentes théories managériales qui ont marqué l'évolution de l'évaluation (section01).

Puis on a abordé dans la section 02 l'importance de L'évaluation qui se situe au cœur de la GRH, pour sa contribution à l'efficacité des autres pratiques GRH voir performance globale de l'entreprise (section02).

Enfin, nous avons expliqué les différentes méthodes et outils utilisés dans l'évaluation et, les erreurs rencontrées (section03).

Ensuite, nous vous expliqueront le processus de la mise en place d'un système d'évaluation, ses composantes, ses enjeux, objectifs et les conditions de sa réussite, et cela dans le chapitre suivant.

Chapitre II :

La mise en place d'un système d'évaluation des compétences et performances

Chapitre II : la mise en place d'un système d'évaluation

L'évaluation des compétences et performances des salariés est un dispositif de plus en plus recherché et utilisé par les entreprises et organisations vu son importance en terme de prise de décisions RH.

Certes, la démarche d'évaluation n'est pas facile à mettre en œuvre, mais les entreprises sont déterminées à réunir toutes les conditions de réussite pour mener à bien l'action d'évaluation et ainsi viser les buts attendus.

Dans ce chapitre, nous avons présenté le processus d'évaluation dans son ensemble, ses composantes, objectifs, ses enjeux ainsi les critères d'évaluation en mettant l'accent aussi sur leurs avantages et inconvénients, et on termine par citer les conditions nécessaires à sa réussite et sa continuité dans le temps.

Section 01 : les composantes, objectifs et enjeux de l'évaluation.**1. Les composantes d'un processus d'évaluation :****1.1. La visée ou pourquoi évaluer?**

On peut avoir recours à une évaluation pour de nombreuses raisons : individualiser les rémunérations, tracer un plan individuel de formation et préparer des évolutions professionnelles. Elle sert aussi à évaluer un nouvel embauché, et à rendre pertinente la définition de profil utilisée. Comme elle est aussi souvent au service d'une évolution des pratiques managériales.²⁶

Il est à noter que de nombreux auteurs ont mis en évidence la pluralité et l'hétérogénéité des objectifs visés par l'évaluation. A titre d'exemple R.Monié lors d'une enquête conduite auprès d'une cinquantaine de responsables du personnel ou des affaires sociales dans des entreprises et secteurs variés, il leur a demandé quels objectifs visaient-ils en faisant fonctionner un système d'évaluation. Il mit alors en évidence une hiérarchisation des objectifs suivis.²⁷

- Répondre à un vœu d'un salarié. (pour les cadres, évaluer leurs perspectives d'évolution).
- « responsabiliser » l'encadrement (empêcher les comportements arbitraires issus de jugements occultes).
- Faciliter la gestion du personnel.
- Favoriser la communication.
- Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires.

²⁶ Cadin, et al, « gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie », 4^e édition, DUNOD, Paris, 2012, p 419.

²⁷ Loic, et al, « gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie », DUNOD, Paris, 1997, p226.

- Fournir des données pour la formation.
- Améliorer la productivité.
- Rationnaliser les décisions de gestion du personnel.
- Valoriser les hommes ... etc.

1.2. L'objet ou évaluer quoi ?

Pour mieux définir l'objet de l'évaluation, il suffit de se poser la question : Que souhaitons-nous évaluer ? La personne, ses résultats, ses comportements, ses compétences, son potentiel ?

▪ La personne :

L'évaluation de la personne repose essentiellement sur la mise en évidence de traits de personnalité. Ensemble de traits constituant un profil. Elle se fait donc selon les caractéristiques du profil de chaque individu.

▪ Le comportement :

Il s'agit ici d'évaluer les efforts fournis par un salarié pour accomplir sa tâche. Lors de l'évaluation d'un comportement d'un salarié, l'évaluateur cherche à jauger les degrés de son dévouement envers son travail, ou encore envers son service, voire même envers l'entreprise (l'exemplarité, l'esprit d'équipe, sens client, le respect des règles de sécurité ...).

▪ Les résultats :

Cet objet de l'évaluation a été mis à l'honneur par la direction par objectifs (DPO). Cette démarche prévoit deux temps : la formulation des objectifs à atteindre et celui de la mesure des performances (comparaison entre ce qui a été tracé comme objectif à atteindre et ce qui a été réalisé).²⁸

▪ Evaluer les compétences :

En plus des connaissances théoriques du salarié, on peut aussi 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 confronté.

▪ Evaluer le potentiel :

Le potentiel est un jugement consistant à prédire le niveau et le type d'emploi qu'un individu est susceptible de tenir à un horizon défini.²⁹

²⁸ Cadin et al, Op. Cit, p 423.

Le potentiel d'un salarié est une compétence mal décelée ou pas encore mobilisée pour plusieurs raisons : par exemple le salarié ne peut pas mobiliser toutes ses compétences du fait de son domaine d'activité ou bien son champ de responsabilité ne l'autorise pas à le faire.

1.3. Les acteurs ou qui participe à l'évaluation ?

De multiples acteurs sont impliqués dans le processus d'évaluation :

- **Le manager /supérieur hiérarchique direct :**

Traditionnellement, c'est la personne la mieux placée pour réaliser une évaluation car elle est supposée connaître le contenu de l'emploi et la teneur de la performance réalisée. Cependant le supérieur hiérarchique direct n'est pas toujours la personne la mieux placée pour effectuer une évaluation .en effet, certaines qualités requises pour être recruté ou réussir dans certains métiers éloignés de ses expériences peuvent lui échapper.³⁰

- **Le collègue « ad hoc » :**

Cette évaluation est utilisée pour faire face aux difficultés et aux risques liés à l'évaluation par le seul supérieur hiérarchique. Les informations obtenues durant cette évaluation peuvent différer de celles obtenues par le manager car ces informations sont recueillies par un collègue et peuvent échapper au manager. Cependant, ce type d'évaluation peut créer un climat hostile au travail surtout lorsqu'on l'utilise pour des raisons de promotion, de rémunération ou de licenciement.³¹

- **Le subordonné :**

On peut renverser la proposition qui voudrait que le supérieur hiérarchique soit le mieux placé pour évaluer son subordonné : on pourrait alors dire que le subordonné à une position d'observation privilégiée de son supérieur hiérarchique. De plus, le collègue des subordonnés est pluriel et multiple donc les points de vue. Enfin, c'est un stimulant non négligeable pour faire évoluer les pratiques managériales.

L'évaluation à 360° feedback constitue une systématisation de l'évaluation par les subordonnés.³²

²⁹ Idem.

³⁰ Cadin et al, op,cit p 429

³¹ BOUKIRAT Souad, « Essai d'amélioration d'un système d'appréciation des performances et compétences : cas de la Sarl IFRI », université de Bejaia, 2016/2017, p39.

³² Cadin et al, Op. Cit, p 430.

- **Les pairs :**

Le monde académique ou les organismes de recherche recourent assez volontiers à cette modalité. La production de l'évalué est soumise à un aréopage de spécialistes de la discipline, collègues de l'institution ou éventuelle personnalités extérieures à l'institution. Il s'agit de faire apprécier les contributions par les leurs experts du domaine.

- **L'auto-évaluation :**

L'auto-évaluation altère le référentiel d'action du sujet pour l'amener à interroger, réguler, transformer son action et, par-là, agir sur lui-même.³³

Afin de stimuler l'implication des subordonnés, elle prévoit que ceux-ci fassent leur définition de fonction, procèdent à l'identification de leurs principales responsabilités, proposent des objectifs et fassent l'auto-évaluation de leur performances.³⁴

1.4. Les procédures ou évaluer avec quoi ?

Les procédures reprennent l'ensemble des prescriptions de l'organisation quant à la manière dont l'appréciation doit être conduite. Elle précise quand l'appréciation doit être effectuée, sur la base de quel support, qui doit faire quoi, dans quel ordre et pour quelles fins. Autrement dit, Les procédures constituent la partie technique du processus : elles regroupent l'ensemble des techniques ou outils utilisés, soit isolément, soit de façon combinée. Elles constituent surtout la partie visible du processus d'évaluation.

Aucune procédure ne peut être tenue pour universelle : la qualité première à rechercher réside dans la cohérence entre la procédure et les autres composantes du processus ; tout dépendra de la visée du processus, des procédures élaborées, du temps nécessaire pour obtenir les informations, etc.

Les procédures ne sont qu'un élément central certes, mais partiel des activités qui ont lieu à l'occasion de l'appréciation.

En effet, les activités désignent l'ensemble des actions qui sont menées dans le cadre de l'évaluation. Elles s'inscrivent donc nécessairement dans la durée et commencent avant l'évaluation proprement dite par l'observation, la fixation de normes ou d'objectifs et la mémorisation de l'observation. Elles concernent ensuite l'acte d'évaluation, c'est-à-dire le mode d'administration et le déroulement. Elles se

³³ Claude BILLET, Le guide des techniques d'évaluation, 2^e édition, DUNOD, Paris, 2008, p 98.

³⁴ Cadin et al, Op. Cit, p 231.

poursuivent également après la mise en forme et la transmission des données. Elles se préoccupent enfin des effets induites par l'évaluation en traitant des décisions qui en découlent.

Evoquer la question des procédures, c'est aussi s'interroger sur la question du temps : quand évaluer ? Il s'agit donc de définir la périodicité, l'opportunité, et la durée totale du processus.³⁵

1.5. Le référentiel, ou nom de quoi évaluer ?

L'appréciateur doit avoir une légitimité pour proférer un jugement sur l'action de celui qui est apprécié. Cette légitimité ne peut pas être seulement puisée dans l'autorité que confère une position dans la structure ; de fait elle s'adosse au système de valeur en vigueur dans l'organisation.

Un enjeu non négligeable de l'appréciation consiste à ce que le référentiel soit partagé tant par l'apprécié que par l'appréciateur. On peut analyser les démarches selon lesquelles l'apprécié propose les objectifs qu'il entend poursuivre à son supérieur hiérarchique, lequel ensuite les discute jusqu'à ce qu'un accord soit obtenu, comme une modalité de construction d'un référentiel partagé.

On peut décoder le système de valeur d'une organisation à partir de ces supports d'appréciation et de quelques entretiens avec des appréciateurs et des appréciés.

Les composantes de l'appréciation constituent une grille de questionnements d'un système d'appréciation. C'est un fil directeur commode pour mettre en perspective un état du système à un moment donné.³⁶

2. les objectifs de l'évaluation :

L'évaluation poursuit de multiples objectifs. Bien que dans la pratique, ces objectifs soient le plus souvent combinés, nous opérerons une catégorisation en fonction des acteurs de l'organisation.³⁷

2.1. Les objectifs annoncés par la direction :

- décliner les axes stratégiques en plans d'actions opérationnels.
- objectiver le système d'évaluation et de reconnaissance des salariés, pour mieux justifier les décisions de rémunération, de carrière, ...etc.
- favoriser l'adhésion des salariés aux défis de l'entreprise.
- favoriser la motivation des salariés par un meilleur dialogue salarié/hiérarchie.
- clarifier les objectifs des salariés et donc favoriser leur responsabilisation.

³⁵ Loïc Cadin et al, Op. Cit, p 230.

³⁶ Loïc Cadin et al, Op. Cit, p 231.

³⁷ Georges Trépo, Nathalie Estellat, Ewon Oiry, « L'appréciation du personnel », Edition d'organisation, 2002, p 25-33.

-développer leurs compétences et capacités d'évolution.

2.2. Les objectifs poursuivis par les fonctionnels des RH :

La visée des fonctionnels RH se situe aux confluent des rôles qu'ils jouent globalement dans l'entreprise en tant que prestataires de services pour leurs clients internes :

- ♦ Au service de la direction : faciliter l'atteinte des objectifs de l'organisation.
- avoir un retour d'information terrain pour mettre en œuvre une GRH intégrée (qui mette en lien et en cohérence les différents processus RH-formation, recrutement, mobilité, rémunération) et dynamique (qui s'adapte en permanence aux évolutions externes et internes).
- à partir des appréciations individuelles, faire un point des compétences collectives.
- ♦ Au service des appréciateurs : un soutien au management.
- Elaborer un processus d'appréciation qui facilite l'appréciation.
- Mettre en œuvre le processus d'appréciation en accompagnant les managers.
- Accompagner les managers dans la définition des objectifs
- ♦ Au service des appréciés : assurer leur défense.
- Assurer une GRH qui permette aux salariés d'évoluer professionnellement.
- Etre garant de la mise en œuvre du processus AP tel qu'initialement définit.

2.3. Les objectifs envisageables pour les opérationnels :

♦ **Pour les managers :**

Les objectifs de management concernent la relation de l'évaluateur à l'évalué. Ces objectifs recouvrent cinq dimensions principales :

- L'échange d'information : un moment de dialogue privilégié.

L'entretien d'évaluation, parce qu'il conduit à un face-à-face entre les deux, l'évaluateur et l'évalué, constitue un facteur déterminant de recueil d'information. L'entretien d'évaluation peut constituer un moment de dialogue privilégié pour s'assurer que l'évalué a bien compris la mission, les objectifs qui lui sont assignés pour repérer les dysfonctionnements et initier des actions de progrès.

- La motivation et la responsabilisation des individus.

L'entretien d'évaluation, identifie le salarié en tant qu'individu auquel on donne la possibilité de s'exprimer. Il constitue ainsi un outil de valorisation de salarié dans la mesure où celui-ci est impliqué et joue un rôle plus ou moins actif dans le face-à-face. Il permet de faire participer le salarié et de lui faire un retour sur sa performance. Il permet aussi de mesurer le degré de satisfaction du salarié sur son activité.

- L'évaluation et la fixation d'objectifs.

L'entretien d'évaluation, doit permettre l'évaluation des résultats de l'année N et la fixation des objectifs de l'année N+1.

- L'évaluation de la performance.

L'évaluation des résultats s'organise en principe en deux temps :

- le repérage et l'analyse des dysfonctionnements.
- la recherche et l'initiation de pris d'amélioration.

Ces pistes d'action peuvent suivre 3 axes :

- actions de développement des pratiques existantes.
- actions de maintien des pratiques existantes.
- actions nouvelles pour remédier aux problèmes.

Ainsi considérée, l'évaluation doit permettre de maintenir et développer la performance.

- La prise de décision.

La prise de décision des évaluateurs contribue à l'élaboration des dispositifs suivants :

- niveau individuel : plan de professionnalisation, rémunération, orientation professionnelle.
- niveau collectif : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; définition de nouveaux cursus de professionnalisation. L'organisation du travail, sa carrière ; fixer de nouveaux objectifs ; établir un plan d'action de professionnalisation ; orienter le développement professionnel...

- **Pour les managés :**

- dialoguer avec sa hiérarchie sur les résultats, l'organisation du travail, les moyens alloués, ses « ressentis ».
- Echanger avec son responsable sur ses résultats, ses compétences.
- Parler de son travail, de ses succès. Des difficultés rencontrées.
- Identifier ses points forts et ses points à améliorer.
- Obtenir des précisions sur les principaux objectifs de l'année à venir.
- Faire des propositions sur la manière d'atteindre les objectifs, sur l'organisation du travail.
- Exprimer ses aspirations personnelles et attentes professionnelles.

3. les enjeux de l'évaluation :

Les enjeux de l'évaluation pour les différents acteurs selon Annick Haegel.

3.1. Les enjeux pour l'entreprise :

Pour l'entreprise, le système d'évaluation présente plusieurs enjeux. Il permet de mettre en place une GRH en phase avec les besoins et possibilités de l'entreprise. Disposer annuellement d'une photographie de l'existant en matière RH, permet des prises de décisions cohérentes en matière de rémunération, de gestion des plans de carrière et de la mobilité, d'élaboration du plan de formation.

L'évaluation contribue également à améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs équipes. Elle développe ainsi la responsabilité hiérarchique à tous les niveaux, tout en garantissant une gestion équitable des collaborateurs.

3.2. les enjeux pour les managers :

C'est un acte managérial majeur car il permet de créer une communication constructive entre les managers et les collaborateurs. C'est un moment privilégié entre le collaborateur et responsable hiérarchique tout en réalisant le bilan de l'année écoulée. Le manager doit s'attacher à comprendre les motifs de réussite de certains salariés, satisfaire au mieux leurs attentes et créer des conditions identiques pour le plus grand nombre.

3.3. Les enjeux pour la DRH :

La DRH dispose avec les entretiens annuels et professionnels, d'informations nombreuses sur les postes, les emplois et leurs évolutions.

Elle dispose également des informations relatives à chaque collaborateur évalué en termes de compétences individuelles, de projets de professionnalisation, de performances significatives, d'échecs, de besoins de formation et d'évolutions. Ces informations permettent des prises de décisions équitables lors des revues de personnels et pour gérer les carrières et les mobilités. Elles servent également lors de l'élaboration du plan de formation.

Le dernier grand objectif visé par la DRH est de mesurer le climat social de l'entreprise. C'est un réel observatoire que la DRH doit savoir utiliser pour faire progresser son organisation.

L'évaluation est donc une pratique de GRH permettant d'objectiver et orienter les décisions RH.

3.4. Les enjeux pour les salariés :

- C'est un moyen de communication qui permet au salarié d'exprimer ses contributions à la réalisation des objectifs.
- Faire leur bilan et recevoir la reconnaissance qui leur est due.
- Comprendre les objectifs et les transformations de l'entreprise.
- Concevoir un Project professionnel (formation).³⁸

Section 02 : les critères, les avantages, les inconvénients et les conditions de réussite d'un système l'évaluation.**1. Les critères d'évaluation :**

Un premier moyen pour faire face aux difficultés pouvant survenir lors de l'évaluation est de fixer des critères qui orientent l'évaluation et la rendent légitime.

Le choix des critères est multiple, néanmoins, Les critères d'évaluation doivent être en phase avec les orientations stratégiques de l'entreprise, ce qui veut dire, que chaque entreprise construit son propre système qui répond à ses caractéristiques propres et à ses objectifs.³⁹

1.1.Evaluer la conformité aux exigences de l'emploi

Le manager vérifie la conformité des actions réalisées par son collaborateur avec celles définies par l'organisation. Il se réfère à la définition de son emploi d'où la nécessité de la joindre au support d'entretien.

L'emploi est défini par les activités et les missions que le salarié affecté à cet emploi doit réaliser.

1.2. Evaluer la réalisation des objectifs :

Le management par objectif est un processus continu, au sein duquel hiérarchie et collaborateurs identifient les buts communs, définissent les domaines de responsabilité et les résultats attendus, les points de repères et les critères d'évaluation.

A chaque objectif fixé seront associés un résultat à atteindre, un délai et des moyens. Une marge de performance sera définie pour l'ensemble des objectifs. Pour un objectif quantitatif, le résultat à atteindre

³⁸ Haegel Annick , Op. Cit, p189-192.

³⁹ Idem

sera exprimé comme une valeur et lié à une plage de taux de réalisation possible, définissant un maximum réaliste et un minimum acceptable.

- **Les types d'objectifs :**

- ✓ **Les objectifs d'activité :** généralement des objectifs quantifiables qui se rapportent à l'activité permanente de l'entreprise de type :

- **Objectifs de production :** ils s'expriment en quantités produites ou en chiffre d'affaires

- **Objectifs d'efficacité :** ils caractérisent souvent les résultats à atteindre en matière de qualité.

- ✓ **les objectifs de développement de l'organisation :** Ils se rapportent aux méthodes, à l'organisation de l'activité, à l'évolution des techniques.

- ✓ **Les objectifs de développement des personnes**

Ils se rapportent à la volonté de faire progresser les personnes.

1.3.Evaluer les compétences individuelles :

Les compétences individuelles s'identifient par rapport à une situation professionnelle et/ou extra-professionnelle. On ne peut dire quelqu'un est compétent dans l'absolu. Par contre, on dira qu'il est compétent dans tel domaine, pour réaliser telle activité.

Evaluer le niveau des compétences individuelles mises en œuvre par le collaborateur permet au manager de repérer les axes de progrès souhaitables pour chacun de ses collaborateurs.

1.4.Evaluer les compétences collectives :

La cohésion des équipes et la coordination des activités sont des conditions nécessaires à la réussite des actions collectives et à leur efficacité.

Ces compétences collectives, à savoir les relations interpersonnelles, la gestion du processus et la conduite du changement doivent absolument être prise en compte dans les systèmes d'appréciation.

1.5.Evaluer le potentiel de chaque collaborateur

Il faut également intégrer l'évaluation du potentiel des collaborateurs dans le système d'appréciation qui servira de base aux revues de potentiel organisées régulièrement.

1.6.Evaluer la contribution à un projet

La contribution de chaque collaborateur à des projets transversaux doit naturellement pris en compte dans le processus d'évaluation. La DRH peut mettre en place un système de fiches projets qui sont remplies par le chef du projet et annexés au support d'appréciation.

1.7. Evaluer la contribution globale du collaborateur

Lors de l'entretien annuel d'appréciation, le collaborateur a présenté le travail réalisé au cours de l'année en lien avec les objectifs, les missions, et les projets qui lui avaient été assignés. A la fin de l'entretien, son manager va évaluer la contribution globale de son collaborateur.

2. Avantages et limites de l'évaluation :

Evaluer le personnel, présente à la fois des avantages et des limites :

Tableau N° 08 : avantages et limites de l'évaluation.

Avantages	<ul style="list-style-type: none"> -l'évaluation est l'occasion de faire le point sur la période écoulée ; -la démarche permet de détecter les compétences des salariés ; -l'évaluation favorise la motivation en offrant au salarié des perspectives d'évolution dans l'entreprise (lien avec la gestion des carrières) ; -l'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre (formation, mobilité, rémunération...)
Limites	<ul style="list-style-type: none"> -L'évaluation peut comporter une part de subjectivité ; -la méthode d'évaluation utilisée peut parfois mélanger aspects personnels et aspects professionnels ; -les outils d'évaluation (fiche de notation, grille d'évaluation) peuvent générer des effets de halo (réponses tranchées positivement ou négativement) ; -l'évaluation est source de stress ; -l'enjeu de l'évaluation peut conduire l'évalué à se censurer ; -la pratique d'une évaluation individuelle est parfois en contradiction avec les exigences de travail en équipe ; -le choix des critères d'évaluation apparait comme central. Le choix des critères est d'autant plus difficile que les postes sont élevés.

Source : Chloé, Guillot-Soulez, « LA gestion des ressources humaines », lextenso éditions, 2015, p73

3. Les cinq conditions de réussite d'un système d'évaluation :

Mettre en place une politique d'évaluation des compétences dans une entreprise ou dans une organisation nécessite de prendre plusieurs précautions.

L'évaluation est un sujet sensible et déclenche souvent craintes et appréhensions, il importe donc de réunir avec soin un ensemble de conditions de réussite dont il convient de s'assurer de la mise en place et de la permanence.⁴⁰

Pour que le système vive, il faut respecter cinq conditions préalables, qui doivent être obligatoirement respectées.⁴¹

1. Une DG impliquée et des critères d'évaluation alignés avec la stratégie de l'entreprise :

La DG doit préciser les orientations qu'elle veut donner à l'évaluation. Elle indique ce qu'elle souhaite valoriser, évaluer et mettre en avant (les objectifs, les compétences, les valeurs...).

La DRH peut ainsi construire un support d'évaluation en rapport avec les orientations de la DG, dont les critères prennent en compte les grands axes stratégiques de l'entreprise.

2. Une méthode de management basée sur des relations de confiance :

La qualité de l'évaluation résulte de la qualité du management. Les managers qui régissent leurs équipes de façon professionnelle n'ont aucune raison de s'inquiéter des entretiens qui s'inscrivent dans la continuité de leurs missions de management. Néanmoins des tensions existent entre le manager et ses subordonnés, les entretiens d'évaluation peuvent exacerber d'avantage ces conflits.

3. Une formation des managers à l'entretien annuel :

La formation des managers à l'entretien est une condition indispensable à la réussite du dispositif. Les managers doivent savoir mener les entretiens et maîtriser leur communication. Ils doivent connaître les grandes lignes de la politique RH de l'entreprise et savoir expliquer les liens qui seront établis entre l'évaluation des collaborateurs et les rémunérations, les formations, et les mobilités.

4. Un contrat et des règles du jeu clairement énoncées en début de période :

Il est indispensable de définir en début de période un contrat et des règles du jeu claires entre les salariés et leur manager. Ces règles du jeu clarifient :

- ✓ Les objectifs qui doivent également être précis.
- ✓ La mission.
- ✓ Les domaines de contribution.
- ✓ Les compétences requises.

⁴⁰ Guy le Boterf, « ingénierie des compétences », 5^{ème} édition, p 478.

⁴¹ Haegel Annick, Op. Cit, p 209-212.

L'articulation entre ces différents niveaux doit être clairement explicitée et comprise par le collaborateur.

5. Des liens clairs entre l'évaluation par les managers et les répercussions en termes de GRH :

C'est à la DRH d'expliquer aux managers, chaque année, les liens entre les résultats de l'évaluation et la politique RH.

- ✓ Les rémunérations : quelles sont les personnes qui bénéficieront d'une augmentation de salaire ? en fonction de quels critères ? dans quel pourcentage ?
 - ✓ La formation : quelles sont les grandes orientations du plan de formation et les priorités données en matière d'actions de formation et de professionnalisation ? de CPF de VAE
 - ✓ Les mobilités et les trajectoires professionnelles : quels sont les emplois « cibles » vers lesquels l'entreprise souhaite favoriser les mobilités ? comment prendre en compte le potentiel ?

Ces réunions d'informations des managers doivent avoir lieu avant le lancement de l'évaluation.

Section 3 : Le processus de mise en place d'un système d'évaluation

La mise en place du processus d'évaluation est une démarche en sept étapes successives.

La démarche doit impérativement se baser sur une large concertation interne, pour éviter des difficultés dans l'application. Le DRH, chef du projet, peut s'entourer d'un groupe d'opérationnels pour piloter la mise en place.⁴²

1. Le processus de mise en place d'un système d'évaluation selon HAEGEL Annick :

1.1. Evaluer votre entreprise

La première étape consiste à faire une analyse critique de la situation existante par un diagnostic aidant à identifier les forces et les faiblesses du système d'appréciation de l'entreprise.

Le diagnostic identifie cinq conditions :

- Condition 1** : une direction générale impliquée et des critères alignés avec la stratégie.
- Condition 2** : une qualité managériale basée sur des relations de confiance ;
- Condition 3** : une formation des managers aux entretiens annuels et professionnels ;
- **Condition 4** : un « contrat » et des règles du jeu clairement annoncé au début de période ;
- Condition 5** : des liens clairs entre l'appréciation réalisée par les managers et les répercussions en termes de GRH (rémunération, formation, mobilité,...

⁴² Haegel Annick, Op. Cit, p 214-222.

1.2. La direction générale définit les objectifs du système

Dans cette étape, la DG mène des actions suivantes :

- Définir le type d'évaluation et les critères à retenir ;
- Fixer les objectifs des entretiens et de l'appréciation ;
- définir le plan d'élaboration du projet, et le mode de concertation ;
- Rechercher l'adhésion de l'encadrement par un débat ou une consultation ;
- Informer les instances représentatives.

A ce niveau, la DG fixe les grandes orientations en termes d'objectifs, de contributions et de compétences collectives.

1.3. Informer largement avant de passer à la construction

Une communication large sera engagée, dès qu'on se sera assuré de l'adhésion des managers. Cette communication vise à sensibiliser l'ensemble des acteurs sur les apports du dispositif et à éviter la désinformation. Une concertation avec les différents groupes et instances représentatives doit être engagée à chaque étape du processus.

1.4. Construire le système

Pour cette étape, un ou plusieurs groupes de travail peuvent être constitués pour construire le système, à établir les procédures et à élaborer les documents du support.

Le résultat de ce travail est soumis à la DG pour validation, et aux représentants du personnel, pour information.

1.5. Informer et former sur les enjeux et expliquer le dispositif et l'utilisation des supports

Un guide pratique accompagne les documents supports (procédures, formulaires de compte rendu d'entretien...) Il est diffusé à l'ensemble du personnel. Une information détaillée est apportée à chaque équipe (journal interne, réunions,...) Les collaborateurs sont informés sur les enjeux du dispositif et les modalités de sa mise en œuvre.

Des séances de formations peuvent être proposées aux collaborateurs pour se préparer efficacement aux entretiens annuels et professionnels.

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

Avant tout déploiement du système, on procède généralement à un démarrage progressif par des entretiens pour les cadres, puis les collaborateurs ou pour tout un service, et enfin la généralisation à toute l'entreprise.

La mise en place progressive permet de détecter certaines insuffisances et de procéder à des ajustements.

Si le climat interne et l'accueil réservé au projet le permettent, on peut aussi procéder à une mise en place généralisée immédiate.

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

C'est un point clé du dispositif, qui est malheureusement souvent négligé par manque de temps.

Le DRH doit s'assurer que les conditions de l'entretien sont bien analysées puis mises en œuvre. Le DRH veille à faire respecter les engagements pris par la ligne hiérarchique dans les limites fixées par la politique RH en vigueur.

1.8. Le maintien du système de vie

Un dispositif d'entretien annuels et d'appréciation doit être régulièrement critiqué. Sa valeur ajoutée doit être pesée par les salariés, les managers, la direction. Les critères doivent être revus régulièrement pour prendre en compte les changements de stratégie ou les évolutions du contexte de l'entreprise.

Des tensions, des entretiens non tenus ou bâclés, les conclusions non respectés, sont des signes à prendre en compte. Cette maintenance doit s'effectuer tous les ans et peut conduire à des réajustements.⁴³

2. Le processus de mise en place d'un système d'évaluation selon le Guide Synergie Qualité « proposition pour des actions humanitaires de qualité ».**2.1. Phase de conception :**

C'est l'étape qui vient juste après celle du diagnostic dans laquelle on a décelé l'absence de la pratique d'évaluation ainsi que d'autres problèmes. Le département GRH estime le besoin profond et immédiat de mettre en place un système d'évaluation des compétences et performances qui permettra de contrecarrer ces difficultés.

➤ Identification des acteurs :

Il s'agit d'identifier les acteurs qui seront au vif du sujet d'appréciation et de définir leurs rôles respectifs, autrement dit, s'assurer si chaque activité du processus a un responsable, si la direction

⁴³ HAEGEL, op cit, p 214-222.

notamment opérationnelle et les futurs évaluateurs sont impliqués dans la construction du système, ainsi de vérifier si la charge de travail que représente la réalisation des entretiens d'appréciations sur une mission est correctement répartie entre plusieurs acteurs.

➤ **Définir les valeurs sur lesquelles s'adosse le système :**

Il s'agit de définir les valeurs sur lesquelles s'adosse notre système d'évaluation, qui doivent être formalisées et communiquées à l'ensemble des acteurs de l'entreprise, afin d'éviter les risques de détournement des finalités de l'entretien par manque d'appropriation des valeurs, c'est pour cela il faut s'assurer de la cohérence entre les pratiques d'appréciation et les valeurs de l'organisation, afin d'éviter le risque de rejet du système d'évaluation par les acteurs et le risque d'impact sur l'image de l'organisation.

➤ **Définir les finalités et l'objet de l'appréciation**

Il s'agit de définir clairement les finalités de l'appréciation, et les objectifs de l'appréciation afin qu'ils soient clairs, compris et acceptés par tous les acteurs.

La mauvaise définition des finalités de l'appréciation, laissera le champ libre pour que les acteurs projettent sur l'entretien d'appréciation leurs propres attentes avec un risque de malentendu et de déception, ainsi si l'objectif « stimuler la motivation » n'est pas clair, l'appréciateur risque qu'il fasse des retours brutaux à l'apprécié.

➤ **Définir la périodicité de l'entretien d'évaluation**

Il s'agit de définir ou de fixer une périodicité de l'entretien d'évaluation, qu'elle soit mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou bien annuelle. Elle doit être en cohérence avec les finalités définies.

➤ **Définir les moyens requis par la mise en œuvre du système**

Cette activité de définition des moyens requis par la mise en œuvre du système d'évaluation des compétences et performances, est bien la dernière étape de la deuxième phase nommée « conception d'un système d'évaluation ».

Il s'agit de définir les moyens nécessaires pour accompagner la mise en œuvre du système, et assurer son déroulement et sa réussite. Parmi ces moyens on cite :

- Moyens Humains : disposer d'une personne chargée de la GRH, ou un service RH ayant du temps à consacrer à la mise en place et à l'animation du système d'appréciation, accompagnés par les assistants RH.

- Moyens techniques : disposer de moyens pour répondre aux souhaits qui seront exprimés dans le cadre des entretiens en termes de formation, rémunération, mobilité, etc.

L'absence d'une personne au service RH en charge de la mise en place et de l'animation du système, et ayant du temps pour le faire, engendrera un risque que le système ne soit pas mis en place ou seulement partiellement.

Aussi l'absence des moyens pour faire suite aux demandes ou souhaits exprimés dans le cadre des entretiens et des parcours types, qui donneront des perspectives d'évolutions aux collaborateurs, non structurés, impactera l'état psychologique des acteurs par une démotivation exprimée par le rejet du système.⁴⁴

II.2. Phase d'organisation :

Il s'agit de s'organiser pour mener à bien les actions de l'évaluation, qui consiste à construire l'outil de l'appréciation et son mode d'emploi, à construire l'outils de pilotage du système, former et organiser des réunions d'informations(briefing) pour les appréciateurs et les appréciés et constituer un programme de communication sur la mise en place du système d'évaluation.

➤ **Finaliser la procédure d'évaluation**

Il s'agit de délimiter les acteurs qui bénéficieront de l'évaluation ou de généraliser pour l'ensemble des catégories de personnel.

➤ **Construire l'outil d'évaluation et son mode d'emploi :**

Pour avoir un outil d'évaluation efficace qui fournira des informations pertinentes pour le responsable RH, et qui contribuera positivement à la prise des décisions importantes en matière RH, l'outil doit être adapté au contexte organisationnel.

Ainsi, le succès d'un entretien d'évaluation, est conditionné par la disponibilité d'un guide d'entretien et un manuel mode d'emploi. Pour cela, un guide d'entretien doit être lu et critiqué par plusieurs individus avant d'être confirmé, ainsi le manuel de mode d'emploi doit être simple, clair et compréhensif par les évaluateurs.

➤ **Conduire des outils de pilotage et d'évaluation du système d'évaluation**

1. Pour le pilotage du système : il s'agit de vérifier que les actions prévues ont été réalisées.

Effectivité :

⁴⁴ GUIDE SYNERGIE QUALITE « propositions pour des actions humanitaires de qualité », p 154.

- Réalisation effective des entretiens.
- Transmission effective (et en temps et en heures) des comptes rendus,
- Suites effectives données aux entretiens.

2. Pour l'évaluation du système : A définir :

Le ou les objet(s) de l'évaluation ainsi que les outils de collecte :

- l'atteinte des objectifs du système (cf. finalités du système d'appréciation),
- l'outil support de l'entretien, etc.

3. Les critères d'évaluation possibles :**Efficacité :**

- Le système d'appréciation a-t-il permis l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs de la politique RH ?
- Le système d'appréciation a-t-il permis d'optimiser la gestion du programme ?

Efficience :

- Le coût de la mise en place et de la mise en œuvre du système d'appréciation, est-il équilibré par les gains (de toute sorte) qu'il génère ?

Cohérence :

- Y a-t-il une cohérence entre les objectifs poursuivis, l'objet de l'appréciation, la procédure mise en œuvre et les outils utilisés ?

➤ **Définir le contenu de la formation, des briefings des appréciateurs, des appréciés et organiser sa mise en œuvre.**

La formation des évaluateurs et l'information des évalués est une phase importante, qui conditionne énormément le succès ou bien l'échec de la démarche de mise en place du système d'évaluation. Elle va leur permettre de bien comprendre de quoi il s'agit ce système, ses objectifs et ses enjeux, et ainsi, bien se préparer pour éviter les erreurs d'évaluations tant pour les évalués que pour les évaluateurs.

Une formation de qualité pour les évaluateurs va permettre d'acquérir des connaissances sur le système, de s'armer de nouvelles compétences, qui leur permettra ainsi, de bien conduire les entretiens d'évaluation.

➤ **Organiser la communication autour de la mise en place du système**

Il s'agit de mobiliser plusieurs canaux de communication (réunion d'information générale, entretien individuel avec chaque appréciateur, mail général, intranet, etc.). Pour communiquer sur le système d'évaluation et faire en sorte d'intégrer dans le contenu des messages communiqués sur le système, un enjeu positif.

La diversité des canaux de communication permet d'éviter le risque que les informations n'atteignent pas leurs cibles.⁴⁵

II.3. Phase de mise en œuvre :

Il s'agit de vérifier et s'assurer réellement si la communication est effectivement mise en œuvre, que les entretiens sont bien réalisés, que les formations et l'information des évaluateurs et les évalués sont effectués. Cela contribuera à la réussite de la démarche d'évaluation par un système performant.

➤ Communication sur le système d'évaluation :

Il s'agit de vérifier si la communication sur le système d'évaluation est effectivement mise en œuvre. Dans le cas contraire, l'entreprise doit répéter, relancer le processus de communication sur le système, afin d'éviter des dysfonctionnements possibles tel que le risque que la démarche soit transformée en formalité administrative.

➤ Formation, briefing des évaluateurs

Il s'agit de s'assurer, que les formations destinées aux appréciateurs sur le sujet d'évaluation, sont bien menées et répondent aux finalités recherchées à savoir : conduire parfaitement un entretien d'évaluation en procédant ainsi, par des évaluations à chaud et à froid sur le retour de la formation.

➤ Réaliser des entretiens d'évaluation

Il s'agit de s'assurer de la réalisation effective des entretiens par les évaluateurs.

➤ Centralisation et exploitation des résultats d'évaluation :

A la fin de l'évaluation, l'évaluateur doit transmettre les fiches d'évaluation, datées et signées par les deux cotés respectifs, au département RH, pour qu'elles soient analysées, exploitées et ainsi, prendre les décisions nécessaires.

Pour cette étape, seules les personnes dûment autorisées, qui doivent avoir accès aux contenus des fiches d'évaluation. Une confidentialité des informations doit être bien assurée, pour éviter le risque de rupture de contrat avec l'évalué, perte de confiance vis-à-vis de la structure.

⁴⁵ GUIDE SYNERGIE QUALITE « propositions pour des actions humanitaires de qualité », p 156.

➤ Prise de décision et action concernant les suites à donner à l'entretien

L'entreprise doit prendre en compte les résultats de l'entretien d'appréciation, pour fonder la prise de décision RH sur un salarié, pour ne pas tomber dans des dysfonctionnements à savoir risque de démission, conflit avec l'évaluateur, non fidélisation du personnel, sentiment de faire du travail pour rien...etc.

L'entreprise doit aussi, donner suite aux souhaits exprimés lors de l'entretien d'évaluation, par des mesures en termes de promotion, formation, rémunération, parcours...etc.

➤ Archivage des comptes rendus d'évaluation :

C'est la dernière étape de la phase de mise en œuvre.

Il s'agit de ranger les comptes rendus dans un lieu facilement répertorié, pour les récupérer ou les consulter en cas de besoin telle une nouvelle embauche, entretien N+1...etc.⁴⁶

II.4. Phase de contrôle :

C'est la dernière phase du processus de l'évaluation, qui consiste à mener des contrôles continus, afin d'optimiser et d'adapter son système d'évaluation aux contextes extérieurs et intérieurs de l'entreprise, caractérisés par des changements perpétuels et imprévus. Cela permettra de maintenir en vie le système d'évaluation et de renforcer son efficacité.⁴⁷

Dans ce chapitre, nous venons de voir les composantes d'un processus d'évaluation, ses objectifs et ses enjeux, ainsi, dans le but d'enrichir notre thématique, on a présenté les étapes de deux méthodes de mise en place d'un système d'évaluation, de deux références différentes ; les critères d'évaluation ainsi les conditions qui assurent la réussite et la survie du système.

On conclue que la réussite de la mise en place d'un système dépend de plusieurs facteurs tels que la détermination et le respect de l'ensemble des acteurs des règles de jeu régissant la démarche.

Pour notre cas pratique, on s'est appuyé étape par étape sur la deuxième méthode tirée du Guide Synergie Qualité « proposition pour des actions humanitaires de qualité ».

⁴⁶ GUIDE SYNERGIE QUALITE « propositions pour des actions humanitaires de qualité », p 157.

⁴⁷ Idem.

Chapitre III :
Elaboration d'une grille
d'évaluation des
compétences et performances
au sein de l'entreprise
RAMDY

Chapitre III : Elaboration d'une grille d'évaluation au sein de l'entreprise Ramdy

Après avoir présenté la société « RAMDY » qui nous a chaleureusement accueillis et qui s'est parfaitement collaborée avec nous, on a expliqué notre méthodologie de recherche et puis le processus d'élaboration d'un système d'évaluation.

Le processus d'élaboration d'un système d'évaluation est composé de plusieurs étapes, leur suivi est indispensable pour réussir son implantation et cibler ainsi sa raison d'être.

Dans ce chapitre, le processus de l'élaboration d'un système s'est déroulé en cinq(05) phases, à savoir la phase de diagnostic, la phase de conception, phase d'organisation, phase de mise en œuvre enfin, la phase de contrôle.

On s'est appuyé sur ces phases tirées du « Guide Synergie Qualité » pour l'élaboration de notre « fiche d'évaluation » pour la Sarl « RAMDY ».

Section 01 : présentation de la Sarl « RAMDY »

1.1.Historique :

La Sarl RAMDY Ex (Sarl Laiterie DJURDJURA) a été créé le 01/01/1983.Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts, ainsi que les fromages frais et fondus. Le 15 octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités yaourts, pâtes, fraîches et desserts.

Depuis, l'activité de la laiterie DJURDJURA s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pâtes molles (Camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité TAHARACHT (Akbou) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromage fondus.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est dotée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portions/Minute, et une ligne complète du fromage barre.

En juin 2014, la Sarl Laiterie DJURDJURA a changé de raison sociale pour devenir Sarl « RAMDY ».

Aujourd'hui, les produits laitiers DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination « RAMDY ».

En Octobre 2009, La Sarl RAMDY

a repris la production de yaourts et crèmes desserts.

1.2.Moyens :

➤ Infrastructures :

L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux(02) principaux départements de production « Ateliers yaourt et crème dessert, Atelier fromage », et pour une surveillance de la qualité du

Chapitre III : Elaboration d'une grille d'évaluation au sein de l'entreprise Ramdy

produit et une protection optimale du consommateur, la Sarl « RAMDY » s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimique et microbiologiques exigées.

➤ Equipements :

❖ Production :

*Atelier yaourt et crème dessert:

Poudrage: une salle de poudrage bien équipée.

Traitement : un processus pour la production de yaourts, crèmes desserts, et brassés.

Conditionnement : deux (02) conditionneuses de 12 000 Pots/h, une de 9 000 Pots/h une 21 600 Pots/h, 5 000 Pots/h et deux de 7 500 Pots/h.

*Atelier Fromage :

- Une salle de préparation du produits, et une autre pour la préparation des moules bien équipée.
- Deux cuissons (un pour fromage portion, et l'autre pour le fromage barre)
- Trois machines de conditionnement du fromage portion. Et deux machine pour le fromage barre, une machine Banderoleuse Grandi, et deux salles bien équipée pour la mise en cartons.

❖ **Administration** : réseau de micro-ordinateurs.

❖ **Service généraux** : transpalettes, Clark, véhicules utilitaires et légers

1.3.Activités :

Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants :

1- Yaourt aromatisé: (yaourt fraise 100 grs, banane 100 grammes, pêche 100 grs, fruits des bois 100 grs, Multi packs rouge 100 grammes, multi packs jaune 100 grammes, Multi packs vanille 100 grs, Multi sens 80 grammes, Multi sens 75 grammes, mono citron 80 grammes, mono Orange 80 grammes)

2- Yaourt nature 100 GRS.

3- Yaourt brassé aux fruits (Mono fraise 100 grs, mono abricot 100 grs, Mono pêche 100 grs, Mono fruits des bois 100 grs)

4- Brassé aux fruits (Mono fraise 100 grs, mono abricot 100 grs, Mono pêche 100 grs, Mono fruits des bois 100 grs)

5- Crèmes desserts (Flan nappé 90 grs, Caramel 90 grs, Chocolat 90 grs, Cookies 90 grs, Cappuccino 90 grs)

6- Fromage portion (16 PS Ramdy, 08 PS Ramdy, 16 PS gyzmo, 08 PS gyzmo, 16 PS tartin, 08 PS tartin, 16 PS Huile d'olive, 08 PS huile d'olive)

7- Fromage barre (Barre 1700 GRS, Barre 900 GRS, Barre 600 GRS, Barre 300 GRS)

8- Fromage en vrac.

1.4.La structure de la Sarl « RAMDY » (voir organigramme en annexe n° 01 page 70)

Nous citons ci-dessous les composantes les plus essentielles avec respectivement leurs objectifs et missions associés.

1- La direction (voir organigramme en annexe n° 02 page 71)

Objectifs :

- Participer à l'élaboration par le conseil d'une vision et d'un plan stratégique en vue d'encadrer l'action de l'entreprise
- Cerner et évaluer les enjeux internes et externes qui ont une incidence sur l'entreprise et en informer le conseil.

Missions :

Superviser, diriger, conseiller et encadrer toutes les activités de la société ;

- Production et organisation
- Qualité et sécurité
- Gestion
- Relations commerciales
- Approvisionnements - achats
- Audit

2- Département des Ressources Humaines et moyens (voir organigramme en annexe n° 03 page 72)

Missions :

- Administration du personnel
- Participation à la définition de la stratégie RH
- Conseil et support auprès des opérationnel
- Mise en place des projets RH
- Mise en place de supports moyens généraux

Objectifs :

- Piloter et organiser la mise en œuvre de la politique et de l'ensemble des processus de gestion des ressources humaines et des moyens décidées par la direction.

3- Département Approvisionnement & logistique (voir organigramme en annexe n° 04 page 73)

Objectifs :

Définir la politique en matière d'achats, selon les domaines (produits, services, prestations, services généraux.)

Chapitre III : Elaboration d'une grille d'évaluation au sein de l'entreprise Ramdy

- Superviser les opérations d'approvisionnement
- Optimiser les processus d'achat et d'approvisionnement (e-procurement.)
- Effectuer une veille régulière sur les nouveaux outils et prestataire.

Missions :

- Pilotage et supervision des opérations d'achat et d'approvisionnement
- Choix des prestataires et négociation
- Gestion des flux et réception des produits
- Suivi/contrôle des opérations d'achats et d'approvisionnement

4- Département Commercial (voir organigramme en annexe n° 10 page 79)

Objectifs :

- Participe à la définition et à l'application de la stratégie commerciale de l'entreprise.
- Élabore le budget prévisionnel des ventes
- Analyse les remontées d'informations du terrain issues de la force commerciale afin d'identifier les évolutions du marché et le positionnement de l'entreprise sur ce marché.
- Détermine la nature et les volumes des produits à lancer, maintenir ou abandonner.
- Identifie des cibles commerciales pertinentes pour la force commerciale et définit des objectifs individuels et/ou collectifs de développement du chiffre d'affaires.

Missions :

- Pilotage et mise en œuvre de la politique commerciale
- Développement commercial grands comptes
- Suivi des résultats
- Promotion et communication externe ;

5- Département Assurance Qualité (voir organigramme en annexe n° 06 page 75)

Objectifs :

- Traquer les anomalies
- Améliorer le contrôle qualité
- Sensibiliser les personnels

Missions :

- Analyser les matières premières ;
- Garantir la conformité des matières premières ;

- Vérifier que les conditions d'hygiène soient respectées ;
- Établir un document assurance qualité, un cahier des charges à suivre ;
- S'assurer que les consignes qu'il donne soient réalisables, sensibiliser le personnel ;
- Contrôler l'application de son cahier des charges ;
- Etudier le résultat de son travail, l'efficacité de ses méthodes, analyser le produit fini ;
- Valider la sécurité alimentaire du produit prêt à être consommé ;

6- Département prestations techniques (voir organigramme en annexe n° 08 page 77)

Objectifs :

- Garantir la disponibilité du matériel au quotidien et respecter les objectifs de productivité du service (gestion des défaillances itératives, amélioration de l'offre technique...) ;
- Prendre en charge des projets techniques du site (maintenance du matériel, travaux neufs, gestion informatisée des documents techniques, etc.) ;
- Assurer la maintenance curative du matériel et intervenir en assistance technique en qualité d'expert (réparation en atelier, réaction d'urgence aux pannes...) ;
- Mettre en place des programmes de maintenance préventive (contrôle, actions correctives, maintenance prévisionnelle, démarche tpm-total productive maintenance...) ;
- Gérer et suivre les contrats de sous-traitance ;

Missions :

- Organiser, planifier, suivre le travail de maintenance ;
- Animer son équipe
- Anticiper les évolutions
- Mise en œuvre des contrôles réglementaires

7- Département Finances et Comptabilité (voir organigramme en annexe n° 09 page 78)

Objectifs :

- Élaborer le budget et le plan de l'entreprise en conformité avec les choix stratégiques de l'actionnaire et de la direction générale.
- Garantir de la fiabilité du reporting : préparer les résultats mensuels et trimestriels, analyser les écarts par rapport au budget et à l'année précédente.
- Produire les états financiers destinés aux actionnaires, aux instances légales, à la presse, piloter la communication financière.
- Concevoir et rédiger les commentaires concernant les résultats de l'entreprise

Missions :

La tenue des activités de l'entreprise concernant ;

- Comptabilité
- Trésorerie
- Contrôle de gestion
- Relations bancaires
- Due diligence financière et opérationnelle
- Activités éventuelles
- Juridique
- Systèmes d'information
- Contrôle interne

8- Département de production (voir organigramme en annexe n° 05 page 74)

Objectifs :

- Superviser la fabrication de gammes et de qualité des produits et des matières premières.
- Fixer les objectifs de production au niveau du site et veiller à l'utilisation optimale des ressources.
- Encadrer les opérationnels de la structure production.

Missions :

- Analyse des contraintes de fabrication ;
- Gestion de la fabrication ;
- Fiabilisation et amélioration des processus ;
- Management des équipes de production ;
- Suivi des relations avec les clients et les prestataires ;

Section 02 : le cadre méthodologique

1. Les raisons et objectifs du choix du thème :

Le sujet a attiré notre attention car il appartient à notre domaine, cette pratique est considérée comme une pierre angulaire et centrale de la GRH ayant un lien avec les différentes composantes du système de gestion des ressources humaines. Une raison de plus qui nous a motivés à choisir ce thème est que la Sarl « RAMDY » nous l'a proposé vu qu'elle ne l'exerce pas.

Autres raisons qu'on peut citer sont bien :

- L'acquisition des connaissances dans le domaine de la GRH.

Quant à nos objectifs :

- Montrer les objectifs et les caractéristiques de l'évaluation et l'influence qu'elle joue sur le développement des compétences du personnel.
- Découvrir les raisons qui ont poussé RAMDY à mettre en place un système d'évaluation.

2. Méthodologie de recherche :

Nous allons présenter dans cette partie, dans un premier lieu, la méthodologie suivie afin de construire notre travail c'est-à-dire, la méthode suivie pour la collecte des données nécessaires à l'étude du cas pratique, les acteurs concernés, l'échantillon...puis, dans un second lieu, nous présenterons quelques difficultés et opportunités rencontrées dans notre stage.

2.1. Description de la méthodologie de la recherche :

Afin de pouvoir répondre à notre problématique de l'élaboration d'un système d'évaluation des compétences et performances, nous avons procédé à une enquête réalisée auprès du responsable RH de la Sarl « RAMDY ». Elle consiste à concevoir un guide d'entretien. Notre objectif est de collecter le maximum d'informations sur leurs choix privilégiés en termes de critères et objectifs, sur lesquels nous allons nous adosser, afin de mettre en place un système d'évaluation des compétences et performances qui sera aligné à leur stratégie et assurera sa légitimité

Pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour une méthode de recherche qualitative qui vise la compréhension en profondeur des conditions nécessaires pour élaborer un système d'évaluation des compétences et performances, et qui se base sur les entretiens comme moyens de collecte de données. Les informations recueillies vont être étudiées en essayant de faire un effort d'analyse et d'interprétation.

2.2. Le déroulement de l'enquête :

Notre recherche s'est faite auprès du service ressource humaine de la Sarl « RAMDY », l'objectif est de comprendre les choix privilégiés du responsable en terme de critères et d'objectifs pour élaborer un système d'évaluation des compétences et performances. Nous nous sommes appuyés sur les entretiens avec le responsable pour mieux cerner ses choix.

2.3. Le contenu du guide d'entretien destiné au responsable RH : (voir annexe n° 13 page 82)

Le guide d'entretien contient dix (10) questions ouvertes qui permettra au responsable de répondre d'une manière libre et tirer ainsi un maximum d'informations.

Ces questions sont les suivantes :

Axe 01 : le diagnostic de l'entreprise

Il s'agit d'analyser la situation existante à travers des entretiens, afin de déterminer les forces et les faiblesses des différentes pratiques de la GRH y compris l'évaluation des compétences et performances.

Il contient trois (03) questions.

Axe 02 : les phases du processus d'élaboration d'un système d'évaluation des compétences et performances.

Il se focalise sur les différentes dimensions qui vont prendre en compte, les acteurs de la démarche, les moyens à mettre en œuvre, la périodicité et exploitation des résultats de l'évaluation dans la prise de décision.

Cet axe est constitué de sept (07) questions.

2.4. Les difficultés/opportunités rencontrées :

Notre seule difficulté c'est que notre promoteur « le responsable RH » n'est pas tout le temps disponible pour nous accueillir dans son bureau, étant donné qu'il est très sollicité par ses collaborateurs, et la charge du travail est intense.

Néanmoins, ce même responsable a fait énormément d'efforts pour collaborer avec nous, dès qu'il libère un peu, et il a répondu à notre guide d'entretien à travers plusieurs entretiens qu'on a mené avec lui.

Aussi La responsable du service développement RH et le responsable de GPEC et de formation ont été disponibles pour nous aider, ils ont assuré l'impression et la distribution des fiches d'évaluation aux dix (10) salariés qui ont participé au test d'évaluation, ce qui nous a permis de réaliser quelques échanges avec ces personnes et de savoir ainsi leurs avis et impressions sur les fiches d'évaluations, sur l'acte d'évaluation et les conditions sur lesquelles s'est déroulé l'évaluation.

Section 03 : l'interprétation et analyse des résultats.

Dans cette partie, nous avons analysé les données collectées lors des entretiens menés avec le responsable RH qui veille personnellement à la mise en place d'un système d'évaluation au sein de la Sarl « RAMDY ».

1. Traitement et analyse de l'entretien :

Nos seuls entretiens menés sont fait avec le responsable RH, qui a été chargé par la direction de mettre en place un système d'évaluation des compétences et performances au sein de la Sarl « RAMDY ».

La collecte des données s'est faite en se référant à un guide d'entretien composé de 10 questions, et puis on a procédé à leurs traitements. **(voir annexe n° 13 page 82)**

Question 01 : Pouvez-vous nous donner une brève description de la fonction RH en sein de votre SARL ?

Le directeur des ressources humaines nous a donné une description brève touchant les pratiques de la GRH au sein de la Sarl RAMDY .il reconnaît qu'il existe des insuffisances surtout l'inexistence d'un dispositif GPEC ainsi que les plans de formations formels.

« Comme vous le constatez sur place, je partage cette fonction avec mes 04 collaborateurs, nous avons développés certaines des fiches de poste, mais celles-ci ne sont plus à jour ,nous disposons d' un organigramme, par contre on compte réaliser des plans de formation d'une manière formelle et plan de gestion GPEC, et élaborer des grilles d'évaluation, c'est pourquoi on a créé 02 nouveaux postes pour cet effet : un chef de service du développement RH, responsable de GPEC et de formation.

Question 02 : Est-ce que vous disposez d'un système d'évaluation des compétences et des performances ?

Le directeur GRH nous a exprimés franchement que la société ne dispose pas d'un système d'évaluation des compétences et performances.

«On a pas de système d'évaluation des compétences et performances. Nous disposons que d'une simple fiche qui sert qu'à fonder nos décisions sur le renouvellement du CDD, passer au CDI ou au licenciement »

Question 03 : Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à vouloir mettre en place un système d'évaluation des compétences et performances au sein de l'entreprise RAMDY ?

Le directeur GRH a avancé certains arguments convaincants contraignant énormément la société « RAMDY » à mettre en place un système d'évaluation des compétences et des performances. Il considère que les raisons qui ont incité l'entreprise à mettre en place le système d'appréciation c'est du fait qu'elle endure ces derniers temps des moments très difficiles qui se sont manifestés par la voie de la

Chapitre III : Elaboration d'une grille d'évaluation au sein de l'entreprise Ramdy

démotivation des salariés, le phénomène d'absentéisme, démissions,...etc. alors c'est pour remédier à ces difficultés que l'entreprise a mis en place le système en question .

« Déjà c'est important parce que c'est une obligation pour s'aligner aux normes de gestion, aussi il va nous permettre de mesurer la performance et les compétences individuelles des salariés , ça va nous permettre de fonder nos décisions en termes de rémunération, formation, promotion. Autre raison importante c'est d'améliorer la situation socioprofessionnelle des salariés, les inciter et les encourager à éviter certains comportements telle que les absences injustifiées, le manque d'implication et de communication, et enfin embellir l'image de l'entreprise. » nous a répondu.

Question 04 : Quels sont les acteurs concernés lors de l'évaluation ?

Le directeur GRH a précisé que c'est les supérieurs hiérarchiques qui seront des évaluateurs de leurs collaborateurs directs.

« Chaque supérieur hiérarchique de chaque structure évaluera ses collaborateurs, ils sont mieux placés à mener cette action vu qu'ils observent quotidiennement leurs collaborateurs, et c'est valable pour toutes les catégories socioprofessionnelles »

Question 05 : Quels sont les moyens que vous envisagiez allouer pour réussir cette démarche ?

Le directeur GRH a répondu qu'il veillera à mettre en place des moyens humains formés et financiers nécessaires afin de réussir cette démarche.

« Premièrement, je vais personnellement consacrer mes compétences et mon temps au bon déroulement de la démarche d'évaluation, je tiendrai à former tous les supérieurs hiérarchiques directs ou les chargés de l'évaluation y compris moi , je vais mettre en place un système de rémunération motivant en gérant la partie variable du salaire, je veillerai à l'avancement de la carrière des salariés et attribuer des budgets nécessaires pour satisfaire les besoins exprimés en formation , promotion, augmentation de rémunération...ainsi je tiendrai à exploiter tout canal de communication disponible pour bien informer tous les acteurs de l'entreprise sur ce système, ses objectifs et enjeux, pour garantir sa réussite et survie».

Question 06 : Quels sont les critères que vous estimez convenables à la stratégie de votre entreprise ?

Le Directeur RH nous a informé que le système va tenir compte de deux dimensions, à savoir évaluer les performances individuelles c'est-à-dire, évaluer la contribution individuelle aux résultats de l'entreprise, ainsi que l'évaluation des comportements.

« Pour l'évaluation des compétences et performances, je veux bien qu'elle soit notée pour justifier l'attribution des primes individuelles et autres avantages, pour les critères on doit au départ tenir compte de l'assiduité, les comportements, qualité du travail accompli, compétences, efficacité, déontologie, initiative, communication, collaboration et gestion des équipes, mais c'est clair qu'au fur et à mesure on intègre ou on élimine autres critères selon le besoin »

Question 7: Quelle est la période qui sera convenable pour réaliser l'évaluation au sein de votre entreprise ?

Le directeur RH a répondu ainsi :

« Je préfère une période semestrielle qu'annuelle. Le premier semestre serait avant 31 juillet pour l'année N, et le deuxième semestre avant le 31 Janvier de l'année N+1, pourquoi ce timing, c'est parce que, par exemple si un salarié n'est pas compétent dans son poste, le laisser une année de plus est une perte pour l'entreprise car il ne répond pas aux exigences du poste, donc son rendement sera médiocre »

Question 8 : En cas où l'évalué conteste le rapport d'évaluation de l'évaluateur N+1, quelle est la procédure à suivre ?

Le directeur RH nous a expliqué qu'en cas de réclamation de l'évalué sur les résultats de l'évaluation de son supérieur direct, il peut solliciter la direction pour une nouvelle réévaluation.

« En cas où l'évalué ne reconnaît pas les résultats d'évaluation, il va demander une deuxième évaluation de son supérieur N+2, ou bien solliciter la direction générale qui va créer un comité pour l'évaluer une dernière fois et trancher sur son cas. »

Question 9 : Où seront transmises et archivées les fiches d'évaluations remplies ? Qui prendra en charge leur exploitation ?

Pour la Sarl « RAMDY », le responsable RH envisagera de sélectionner une équipe spécialisée dans l'exploitation des contenus des fiches d'évaluation ainsi d'établir un rapport suite aux résultats de l'évaluation.

« Toutes les grilles remplies seront archivées au niveau du département RH et seront exploitées par une équipe spécialisée » a répondu le responsable RH.

Question 10 : Est-ce que vous prendrez en compte les résultats d'évaluation dans la prise de décisions RH ?

Le directeur RH nous a expliqué, que les décisions RH dorénavant seront prises en grande partie en se basant sur les résultats d'évaluation.

« Évidemment, c'est l'une des raisons principales, qui nous a énormément poussée à mettre en place un système d'évaluation ».

II. Le processus d'élaboration d'un système d'évaluation :

Le processus de la mise en place du système s'est déroulé en cinq phases : la phase du diagnostic, la phase de conception, phase d'organisation, phase de mise en œuvre enfin, la phase de contrôle.

Tableau N° 13 : Le processus d'élaboration d'un système d'évaluation selon « Le guide des Synergie Qualité »

Phase de conception
Identifier les acteurs et définir clairement leurs rôles
Définir les valeurs sur lesquelles s'adosse le système d'évaluation
Définir les finalités et l'objet de l'évaluation
Définir la périodicité de l'entretien d'évaluation
Evaluer les moyens requis par la mise en œuvre du système
Phase d'organisation
Finaliser la procédure d'évaluation
Construire l'outil d'évaluation et son mode d'emploi
Construire les outils de pilotage et d'évaluation du système
Définir le contenu du briefing et des évaluateurs/évalués et organiser sa mise en œuvre
Organiser la communication sur le système d'évaluation
Phase de mise en œuvre
Communiquer sur le système d'évaluation
Briefing des évaluateurs et des évalués
Réalisation des entretiens d'évaluation
Centralisation et exploitation des comptes rendus des entretiens
Prise de décision/action concernant les suites à donner à l'entretien
Archivage des comptes rendus
Phase de contrôle
Pilotage du système d'évaluation
Evaluation du système d'évaluation

Source : Guide synergie qualité « propositions pour des actions humanitaires de qualité », p 152.

II.1. Diagnostic

Durant notre travail de recherche au sein de l'entreprise RAMDY, et précisément au sein du département GRH, on a pu collecter le maximum d'informations essentiellement sur certains aspects de la fonction RH à travers les multiples entretiens qu'on a tenu avec le responsable RH.

- **Outils Ressources Humaines de l'entreprise** (Fiche de poste, organigramme, plan de formation...

L'entreprise a développé certaines fiches de postes ; des plans de formation réalisés d'une manière informelle par contre elle a un organigramme général.

Le responsable RH reconnaît que ces outils présentent quelques défauts particulièrement les outils concernant la formation.

- **Démarche Emploi/Compétence** (Plan de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences- GPEC)

L'entreprise ne dispose d'aucun outil de pilotage de la GPEC.

- **Organisation de la fonction RH**

Le responsable ressources humaine dispose de 04 assistants : chef de service du développement RH, responsable de GPEC et de formation, chef de service administration du personnel et de paie, assistante des RH.

- **Grilles d'évaluations et entretiens annuels** (individuels, professionnels, support,...)

Les entretiens annuels et professionnels ne sont pas élaborés.

Ils s'appuient et se contentent que d'une simple grille d'évaluation, contenant 6 critères généraux d'évaluation, les compétences ne sont pas abordées d'une manière élargie. Cette fiche sert qu'à fonder leurs décisions sur le renouvellement du CDD, passer au CDI ou au licenciement. (**voir annexe n° 12 page 81**)

Elle ne répond guère à notre problématique. C'est pourquoi on a pris l'initiative d'essayer de proposer une grille d'évaluation en collaboration avec le responsable RH de la société.

Au préalable, on a cherché à jumeler entre l'évaluation standard normée et certains points ou choix privilégiés ou avancés par le DRH, comme le choix de critères en adéquation avec la stratégie de l'entreprise et les objectifs visés du système, ce qui nous a permis de mettre en place notre système d'évaluation des compétences et performances, crée ainsi, sur une légitimité et acceptabilité de la part de l'entreprise.

Le responsable RH insiste sur le caractère obligatoire, et importance pour l'entreprise de mettre en place un système d'évaluation des compétences et des performances par notation, dans les brefs délais, afin d'appliquer les normes de gestion et répondre aux nécessités de gestion et de prise de décisions relatives aux politiques RH.

Mettre en place un système d'évaluation d'après le responsable RH, permet d'atténuer certains obstacles et éviter les conflits sociaux, qui peuvent affecter le climat social de l'entreprise et mettre tout son avenir en danger.

Parmi ces obstacles on cite :

- Problèmes d'absence, maladies de complaisance, retards,...
- Absence des entretiens d'évaluation,
- Identification des besoins de formation ainsi que l'établissement des plans de formations se font d'une manière informelle, sans prendre en compte les souhaits des salariés en terme de formation.
- Le salaire n'est pas motivant.
- Le développement professionnel pour le salarié non géré.
- Les salariés ne se sentent pas à l'aise dans l'entreprise.
- Faible sentiment d'appartenance et d'implication des salariés aux objectifs de l'entreprise.
- Les relations interpersonnelles.

A partir de l'identification de tous ces dysfonctionnements, la Sarl « RAMDY » opte pour la mise en place d'un système d'évaluation des compétences et performances, qui sera aligné à la stratégie de l'entreprise.

II.2. La phase de conception :

Cette étape de conception se résume par les activités suivantes :

➤ **Identification des acteurs :**

• **Le responsable des ressources humaines :**

Notre travail de recherche est étroitement fait en collaboration avec le responsable RH de l'entreprise, via plusieurs entretiens qu'on a tenu avec lui. En effet, on a mené une analyse critique de la situation existante (diagnostic) et on a identifié les raisons justifiant la mise en place d'un système d'évaluation parmi elles, mesurer la performance individuelles des salariés ou le degrés d'atteinte des objectifs généraux de l'entreprise, afin d'attribuer des rémunération au mérite , et améliorer par la suite la situation socioprofessionnelle des salariés en leur donnant un espace formel d'expression stimulant ainsi la motivation et qui peut contribuer à leurs fidélisation et enfin, prendre soin l'image de l'entreprise.

C'est le principal acteur de cette démarche, il veille attentivement à son bon déroulement, c'est l'intermédiaire entre la direction générale et les cadres de l'entreprise et tous les collaborateurs en transmettant l'information de l'amont en aval, à travers des réunions, affichages, intranet. Il a aussi une autre tâche qui aussi importante celle d'évaluer ses 04 subordonnées directes vu que la fonction RH est partagée.

➤ Définir les valeurs sur lesquelles s'adosent le système :

Pour cela l'entreprise « RAMDY » tient à concevoir un système d'évaluation contribuant à améliorer la performance générale de l'entreprise, via un système de rémunération motivant par mérite, et faire évoluer les comportements des acteurs vers un fort sentiment d'appartenance et d'implication, pour atteindre les objectifs de l'entreprise..

➤ Définir les finalités et l'objet de l'appréciation

Les finalités visées par la Sarl « RAMDY » c'est bien d'assurer le suivi des RH en termes de rémunération, mobilité, formation, valider le recrutement ,optimiser la gestion du programme et stimuler la motivation de tous les acteurs par l'évaluation des compétences, les comportements et les performances pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

• Suivi des RH en termes de rémunération ; mobilité, formation

- ✓ Gérer les ressources humaines en situant plus précisément les personnes en termes de compétence, de potentiel et de désir d'évolution.
- ✓ Eviter les erreurs d'affectation.
- ✓ Détecter les potentiels (permet d'éviter le coût d'un recrutement).
- ✓ Faire évoluer les personnes/gérer les carrières en maximisant les chances d'adéquation entre le poste et la personne.
- ✓ Identifier les besoins de formation.
- ✓ Faire évoluer les rémunérations.
- ✓ Faciliter l'évolution des métiers (mise en conformité fiche de poste/activités réelles).

• Valider le recrutement

- ✓ Un entretien d'appréciation permet d'étudier finement les compétences et les performances d'une personne : c'est donc un moment formel pour valider (ou invalider) l'adéquation poste/personne.

• optimiser la gestion du programme

- ✓ Faire un bilan formel des activités réalisées, définir des actions correctrices/des axes de progrès.
- ✓ Créer, développer un dialogue qui parte des faits et débouche sur l'action.
- ✓ Prévenir les conflits et le burn-out (d'un individu, de l'équipe)
- ✓ Dissiper les malentendus qui dégènèrent.

• stimuler la motivation de tous les acteurs

- ✓ Donner un espace d'expression aux acteurs ;
- ✓ Reconnaître le travail réalisé ;
- ✓ Eviter la perte de confiance dans la structure, renforcer le lien entre les acteurs et la structure ;

✓ Fidéliser les personnes ;

➤ Définir la périodicité de l'entretien d'évaluation

Pour l'entreprise « RAMDY », elle a fixé la périodicité de l'évaluation à 06 mois pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles. Le premier semestre avant la fin de 31 juillet de l'année N, le 2^{ème} semestre avant 31 janvier de l'année N+1, sous forme d'une fiche d'évaluation semestrielle remplie par son supérieur hiérarchique direct.

➤ Définir les moyens requis par la mise en œuvre du système

L'entreprise « RAMDY » compte allouer des moyens requis pour la mise en œuvre du système, essentiellement former les chargés de l'évaluation, ou les supérieurs hiérarchiques de chaque service.

Concernant les moyens requis pour répondre aux besoins souhaités ou exprimés par les collaborateurs lors de l'entretien d'évaluation, l'entreprise « RAMDY » compte mettre en place un système de rémunération motivant et une gestion de carrière avancée.

Pour les souhaits de formations, le responsable chargée de ces activités, va élaborer d'une manière formelle des plans de formation suite aux besoins de formation identifiée en attribuant un budget spécial à la formation professionnelle.

II.3. La phase de l'organisation.

➤ Finaliser la procédure d'évaluation

Pour l'entreprise « RAMDY », le responsable RH nous a fait part de son vœu de d'évaluer tous les salariés, de toute les catégories, du simple exécutant au cadre supérieur, néanmoins les critères pris en comptes sur la fiche d'évaluation qu'on a élaboré en collaboration avec le responsable RH, diffère en ce qui concerne juste le 11^{ème} critère « Gestion d'équipe », qui est réservé uniquement pour les cadres managers, sinon pour les 10 autres critères choisis sont standards pour toutes les catégories.

L'acte d'évaluation sera réalisé semestrielle par leurs supérieurs hiérarchiques directs en remplissant les « fiches d'évaluation semestrielle » par eux même pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

En cas où l'évalué conteste le jugement final de son supérieur direct N+1, il sollicitera son supérieur N+2, sinon la direction générale qui va créer un comité pour son ultime évaluation.

➤ **Construire l'outil d'évaluation et son mode d'emploi :**

Cette étape cruciale de notre travail répondra à notre problématique.

Etant que l'entreprise ne disposait d'aucune procédure formelle d'évaluation des compétences et des performances, aussi la volonté fortement exprimée par le responsable, via notre premier entretien, de mettre en place pour son entreprise, un système d'évaluation des compétences et performances par notation, comme on a mentionné lors de l'étape de diagnostic, on a donc pris l'initiative, en collaboration avec le responsable RH, la réalisation d'une fiche d'évaluation qui sera en phase avec les objectifs de l'entreprise.

Après avoir discuté sur les finalités et les objectifs attendus de l'évaluation, comme citées lors de l'étape de conception, nous avons ouvert le débat sur les choix des critères, une partie essentielle sur laquelle on a bâti notre fiche.

Les critères généraux appliqués sur toutes les catégories socioprofessionnels, sont choisis autour de : résultats par apports aux objectifs fixés, l'assiduité, les comportements, qualité du travail accompli, compétences, efficacité, déontologie, initiative, communication, collaboration et enfin gestion des équipes qui est réservé uniquement pour les cadres managers.

Notre fiche comporte 06 parties : (voir annexe N°14 page 83)

Partie I : Données personnelles des collaborateurs

Il s'agit de collecter des informations sur le profil de l'évalué, divisé en champs suivants :

Matricule ; Nom et prénom de l'évalué ; date d'entrée dans l'entreprise ; catégorie socioprofessionnelle ; fonction actuelle ; ancienneté dans la fonction ; direction/département ; Nom et prénom du N+1 ; fonction du N+1 ; Nom et prénom du N+2 ; fonction du N+2.

Partie II : Bilan semestriel écoulé

1. Missions/responsabilités

Il s'agit d'évaluer les missions principales de la fonction occupée/les responsabilités du collaborateur par une description des tâches du poste, des missions accomplies, des difficultés rencontrés et les progrès réalisés.

2. Formations suivies au cours de l'emploi

Il s'agit de rappeler les différentes formations suivies pendant les 06 mois précédents.

On doit préciser la date de formation, son intitulé, l'objectif ciblé, et résultats.

Partie III : Critère généraux

Il s'agit d'évaluer le niveau des compétences et performances individuelles mises en œuvre par le collaborateur en situation de travail.

D'après les critères avancés par le responsable RH, en fonction de la politique RH et les objectifs stratégiques de l'entreprise, on a opté pour la méthode suivante :

Chaque critère général est subdivisé en sous critères bien choisis et évalué par 05 niveaux notés :

- **Niveau 1** : Insuffisant, note 1/10. Pour le critère « gestion d'équipe », note 2/20
- **Niveau 2** : Partiellement insuffisant, note 3/10. Pour le critère « gestion d'équipe », note 6/20
- **Niveau 3** : Satisfaisant, note 5/10. Pour le critère « gestion d'équipe », note 10/20
- **Niveau 4** : Excellent, note 8/10. Pour le critère « gestion d'équipe », note 16/20
- **Niveau 5** : Exceptionnel, note 10/10 .Pour le critère « gestion d'équipe », note 20/20.

Le premier critère, concerne l'évaluation des performances individuelles :

1. Résultats par rapport aux objectifs fixés

-Il s'agit de mesurer avec notation le degré d'atteinte des objectifs fixés par rapport aux résultats attendus et obtenus selon trois (03) cas :

Non atteint=1/10 ; en cours d'atteinte=5/10 ; atteint=10/10.

-L'évaluation globale(Moyenne) est déduite par le rapport entre la somme des notes attribués aux objectifs et le nombre d'objectifs

- Enfin, on commente les résultats.

Les critères d'évaluation des compétences sont ainsi :

2. Assiduité : comprends 02 sous critères :

- **Absences** : éviter d'être en retard ou de s'absenter sans raison valable.

-**conscience professionnelle** : montrer une grande intégrité dans son travail.

Ce critère est évalué par 5 niveaux notés, puis l'évaluation globale(Moyenne) est déduite par le rapport entre la somme des notes attribués aux niveaux et le nombre de sous critères,

-enfin on commente les résultats.

3. Comportements : comprends 03 sous critères :

-**Motivation au poste** : Capacité à utiliser avec détermination son énergie et ses ressources personnelles dans le but d'accroître sa satisfaction au travail.

-**Relation avec sa hiérarchie** : être positif dans la relation avec son supérieur et tenir compte de ses conseils.

-**Esprit d'équipe** : être prêt à aider ses collègues.

4. Qualité de travail accompli :

-**Minutie et soin apporté au travail** : Précisions, rigueur et fiabilité du travail fourni ; gestion et suivi d'un travail de qualité.

-**Méthode** : capacité à procéder de façon ordonnée, de manière logique, par étape, permettant de parvenir à un résultat.

-**Quantité/ qualité du travail** : capacité à accomplir ses tâches de manière efficace, rapide et productive.

5. Compétences :

-**Connaissances théoriques**

-**Connaissances professionnelles**

Il s'agit de mesurer le degré de maîtrise des connaissances théoriques et pratiques à l'exercice de sa fonction.

-**Adaptation et intégration** : Capacité à assimiler de nouvelles connaissances correspondants à l'évolution de sa spécialité ; se tient au courant des changements ; suit les évolutions techniques et avoir un esprit de critique, c'est-à-dire, réflexion et remise en cause.

-**Organisation du travail.**

6. Efficacité :

-**Autonomie au travail** : capacité a fonctionné adéquatement à partir de directives générales, et a utilisé d'abord, ses ressources avant de demander de l'aide.

-**Respect des délais** : respect des délais fixés.

-**Gestion des priorités** : habilité à choisir les tâches à accomplir par ordre d'importance, selon l'urgence du moment.

7. déontologie :

-**Droiture** : faire preuve de respect de réglementations et de loyauté dans l'exercice de sa fonction.

-**Respect** : respecter la ligne hiérarchique et les valeurs de la société ; du code d'éthique, de règle de sécurité et procédures internes.

-**Attitude positive** : dynamisme, gestion positive des problèmes, volonté d'avancer et d'évoluer.

8. Initiative :

-Prise de décisions / d'initiatives : faire preuve d'initiative en améliorant la qualité de son travail ; capacité à faire face à une situation imprévue.

9. Communication :

-Expression orale : capacité à s'exprimer clairement et de manière à être compris dans des situations interpersonnelles ou d'équipe par ses collègues ou supérieurs hiérarchiques.

-Expression écrite : capacité de communiquer par écrit de façon correcte, des idées et des renseignements, de manière à être clairement compris.

-Capacité à communiquer : aptitude à échanger des idées, tact et diplomatie ; capacité à agir avec discernement pour conserver l'information à caractère confidentiel.

10. Collaboration :

-Partage et organisation : prend en compte le travail, l'avis, l'intérêt des autres membres de l'équipe, pour contribuer au maintien d'un environnement de travail agréable.

-Disponibilité : capacité et disposition à travailler avec les autres, pour atteindre les buts fixés pour l'équipe.

11. Gestion d'équipe :

-Planification : capacité à entreprendre une activité en fixant des étapes appropriées.

-Organisation : capacité à fixer des priorités, à définir des composantes logiques et pratiques ; capacité à coordonner des moyens humains et matériels en vue d'un but précis.

-Direction : capacité à conduire ses collaborateurs en chef responsable.

-Evaluation : capacité à évaluer justement.

-Encadrement : capacité à soutenir ses collaborateurs.

-Simulation : capacité à faire adhérer ses collaborateurs à un projet commun.

-Sécurité : capacité à faire appliquer les mesures de sécurité au travail.

En fin, un tableau récapitulatif comportant l'évaluation globale des résultats et tous les critères généraux avec leurs points attribués, pour chacun des 05 niveaux. Pour l'ensemble des dix (10) critères, le total des points c'est sur 100, si non, si on ajoute le 11ème critère, réservé aux cadres managers, le total des points c'est sur 120.

- **Excellent :** nombre de points supérieur à 79, pour les cadres managers à 97.
- **Positive :** nombre de points compris entre 60 et 79, pour les cadres managers 76 à 97.
- **Satisfaisant :** nombre de points compris entre 50 et 69, pour les cadres managers 60 à 87
- **A améliorer :** nombre de points compris entre 40 et 59, pour les cadres managers 48 à 77.

➤ **Insuffisant** : nombre de points inférieur à 40, pour les cadre managers à 48.

Partie IV: Préoccupations et souhaits du collaborateur

1. Projet professionnel

Cette partie est réservée aux évalués, qui ont peut-être des projets bien spécifiques ou des demandes professionnelles (changement de poste, mutation ...)

2. Besoins en formations

Cette partie est à évaluer en concertation avec la personne évaluée, elle va permettre de trouver les moyens nécessaires pour renforcer les points forts ou pour remédier les faiblesses. Elle sera une source pour le plan de formation semestrielle ; des points d'amélioration et des mesures et moyens, à mettre en œuvre, sujets à aborder pour cette partie, qu'on conclue par un commentaire.

Partie V : Objectifs pour le semestre à venir

Il s'agit de définir, fixer et surveiller les objectifs, pour le semestre suivant, en termes de délais et de conditions de réussite. La fixation d'objectifs porte sur les priorités de travail du collaborateur, les sujets sur lesquels il devra faire porter son effort. Un objectif individuel doit être en cohérence avec les objectifs généraux de l'entreprise et du service.

Partie VI : Conclusion Général

-Il s'agit d'émettre des commentaires de la part de l'évaluateur, en prenant des mesures en termes de formations, perfectionnement, promotion, rémunération.

- Des commentaires de la part de l'évalué, exprimant son contentement ou son désaccord sur les résultats de l'évaluation.

-En fin, on conclue par la mention de la date de la signature du collaborateur, ainsi la date de la signature du supérieur hiérarchique N+1 et du supérieur hiérarchique N+2.

➤ Conduire des outils de pilotage et d'évaluation du système d'évaluation

Selon le responsable RH de l'entreprise « RAMDY », cette étape sera prise en compte dans le futur, lors de l'application du système d'évaluation. Il veillera constamment et soigneusement en collaboration avec la direction générale sur la réalisation de toutes les actions incluses dans ce système, et à son amélioration continue, afin qu'il soit un système optimal et performant.

➤ **Définir le contenu de la formation, des briefings des appréciateurs, des appréciés et organiser sa mise en œuvre.**

Pour l'entreprise « RAMDY », la direction compte s'investir dans cette étape pour réaliser et réussir la mise en place d'un système d'évaluation.

Le « système d'information » au sein de l'entreprise « RAMDY » devrait s'améliorer car selon les observations que nous avons soulevés reste lourd.

➤ **Organiser la communication autour de la mise en place du système**

Pour l'entreprise « RAMDY », le responsable RH nous a fait part de sa conscience sur l'importance de former plus tard les évaluateurs, de communiquer et d'informer tous les acteurs sur la mise en œuvre du système d'évaluation, en mobilisant divers outils de communication.

II.4. La phase de mise en œuvre

➤ **Communication sur le système d'évaluation :**

Pour ce point, l'entreprise « RAMDY », doit informer tous les acteurs sur le projet actuel de mettre en place un système d'évaluation des compétences et des performances des salariés, et de suivre sur cette voie lors de sa mise en œuvre à l'avenir.

➤ **Formation, briefing des évaluateurs**

Pour l'entreprise « RAMDY », le responsable RH, compte mettre en place un plan de formation dédié aux supérieurs hiérarchiques directs sur le sujet d'évaluation.

➤ **Réaliser des entretiens d'évaluation**

Pour l'entreprise « RAMDY », on a réalisé ces évaluations « test » sur un échantillon de 10 salariés de diverses catégories socioprofessionnelles, or on a évalué 4 cadres, 3 exécutants et 3 agents de maitrises.

Et cela nous a permis de recevoir le premier feedback des évaluateurs et évalués, sur l'évaluation elle-même, sur la fiche d'évaluation et surtout sur les conditions de son déroulement.

Dans l'ensemble de leur réponses, les évaluateurs trouve que cette pratique est nouvelle et importante, nécessite des formations sur le sujet pour bien mené l'action de l'évaluation. Par contre, les évalués ont manifesté leur mécontentement à l'issue de l'évaluation, car ils n'ont pas été informés sur les objectifs et les enjeux de l'évaluation.

Plus tard, une réelle évaluation sera planifiée par le département RH selon leur programme de gestion.

➤ **Centralisation et exploitation des résultats d'évaluation :**

Pour l'entreprise « RAMDY », le responsable RH, envisagera de sélectionner une équipe spécialisée dans l'exploitation des fiches d'évaluation remplies, ainsi d'établir un rapport suite aux résultats de l'évaluation.

➤ **Prise de décision et action concernant les suites à donner à l'entretien**

Pour l'entreprise « RAMDY », la direction compte allouer un budget supplémentaire qui permettra de concrétiser les mesures prises en cette optique.

➤ **Archivage des comptes rendus d'évaluation :**

Pour l'entreprise « RAMDY », les dossiers seront codés et archivés au niveau du service RH, et les ranger dans une armoire spéciale.

II.5. La phase de contrôle

Pour l'entreprise « RAMDY » le responsable RH, compte évaluer périodiquement le système d'évaluation, afin qu'il soit à jour, performant, concurrent et de garantir sa pérennité.

Synthèse

Dans notre travail, nous venons de voir les différentes phases du processus d'élaboration d'un système d'évaluation à savoir : la phase diagnostic, la phase de conception, la phase d'organisation, de mise en place et la phase de contrôle.

Nous avons interprété les résultats des entretiens qu'on a mené avec le responsable RH, autour de deux axes, le premier correspond au diagnostic de l'entreprise, c'est-à-dire, une description brève et critique touchant les pratiques de la GRH existantes au sein de la Sarl « RAMDY » et spécifiquement la pratique d'évaluation des compétences et des performances. Le responsable RH reconnaît, qu'il existe des insuffisances, surtout l'inexistence d'un dispositif GPEC, les plans de formation formels et un dispositif d'évaluation des compétences et performances.

On a constaté que, seulement, le responsable RH, est réellement au courant que ces insuffisances impactent négativement l'entreprise, et l'importance de mettre en place un système d'évaluation des compétences et performances, pour remédier à certains problèmes tels que : de la démotivation des salariés, absentéisme...etc, et d'améliorer ainsi, la situation socio-professionnelle des salariés et embellir l'image de l'entreprise.

Chapitre III : Elaboration d'une grille d'évaluation au sein de l'entreprise Ramdy

Le deuxième axe se focalise sur les différents critères que le système d'évaluation des compétences et performances en question, va prendre en compte, les acteurs de la démarche, les moyens à mettre en œuvre, la périodicité et exploitation des résultats de d'évaluation dans la prise de décision

Le système d'évaluation qu'on a élaboré, en collaboration avec le responsable RH, va tenir en compte de dix critères, à savoir évaluer les performances individuelles, c'est-à-dire, évaluer la contribution individuelle aux résultats de l'entreprise, et autres critères généraux y compris le critère de compétences.

Nous avons, lors de l'élaboration d'un système d'évaluation des compétences et performances des salariés pour la Sarl « RAMDY », conclu, que l'ensemble des acteurs concernés par la démarche d'évaluation, qui sont les supérieurs hiérarchiques directs et leur subordonnés, sont réceptifs et attentionnés à ce nouveau dispositif, qui leur permettra d'améliorer leur situation socioprofessionnelle, de cultiver la notion d'équité entre les salariés et de créer des moments de communication constructives, mais aussi, des mesures d'accompagnement telle que la formation des évaluateurs à prendre en compte, et tous les moyens humaines et financiers, pour réussir cette démarche au sein de cette société.

L'évaluation sera semestriels, et les résultats de l'évaluation seront exploitées et prises en compte dans la prise de décisions RH dans l'avenir.

Conclusion générale

Conclusion Générale

Notre travail de recherche s'est déroulé autour de 03 chapitres ; nous avons mis l'accent sur tout l'aspect concernant le système d'évaluation des compétences et des performances, que nous avons élaboré pour la Sarl « RAMDY » en collaboration avec son responsable RH.

Notre étude empirique s'est faite au sein de la Sarl « RAMDY » où nous avons mené de multiples entretiens avec exclusivement le directeur des ressources humaines, afin de créer et d'élaborer un système d'évaluation qui sera aligné à la stratégie de l'entreprise.

On s'est intéressé en premier lieu, à l'état existant de la fonction GRH de la Sarl « RAMDY » en termes des pratiques de la GRH et la répartition des responsabilités.

En second lieu, on a pu identifier les raisons incitatives à l'élaboration d'un système d'évaluation des compétences et des performances, et puis les acteurs indispensables qui participent à la démarche, et les moyens pour réussir cette démarche.

Le responsable a bien privilégié certains critères d'évaluation, qui sont en adéquation avec la stratégie de l'entreprise ainsi que la période d'exécution qui est semestrielle.

En troisième lieu, on a expliqué les différentes phases de l'élaboration d'un système d'évaluation des performances et des compétences, sur lesquels on s'est appuyé pour structurer notre système.

Les résultats de notre recherche, ont montré que l'élaboration d'un système d'évaluation des compétences et des performances pour la Sarl « RAMDY » va contribuer d'une manière efficace à résoudre les problèmes auxquels est elle exposée.

L'évaluation à plusieurs objectifs, chaque acteur concerné par la démarche, à ses propres objectifs.

Pour la direction des ressources humaines, il s'agira de maintenir son personnel motivé, l'impliquer et le fidéliser, de favoriser le dialogue et la communication, responsabiliser les salariés en leur fixant des objectifs à réaliser et de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de mieux gérer les évolutions professionnelles, de permettre un recrutement efficace et de bien recenser les besoins de formation, ainsi que d'élaborer le plan de formation annuel et justifier les différentes décisions RH.

Pour les évaluateurs, leurs objectifs consistent en le maintien et le développement de la performance et des compétences, faire de l'entretien un moment d'échange d'information et de dialogue privilégié, un outil de valorisation de salarié et de fixation d'objectifs à venir.

Conclusion générale

Pour les salariés évalués, les objectifs sont de discuter avec sa hiérarchie sur les résultats, l'organisation du travail, leurs ressentis, les difficultés rencontrées et exprimer leurs aspirations personnelles et leurs attentes professionnelles.

Les résultats de l'évaluation des salariés de la Sarl « RAMDY », va se traduire en premier lieu, par la rémunération, l'entreprise va octroyer des primes pour l'atteinte des objectifs préalablement fixés, et ils vont servir la société à élaborer des plans de formation et faire un suivi sur le développement des compétences d'un salarié.

L'évaluation du personnel est une pratique de management qui constitue un moyen exceptionnel et efficace pour les organisations qui veulent développer la performance de leurs salariés et leurs compétences. Donc le système d'évaluation des salariés permet de faire un bilan sur les objectifs d'un semestre écoulé et de fixer des objectifs à venir, qui seront en adéquation avec les orientations stratégiques de l'entreprise et enfin, il permet la valorisation des salariés via des primes en contrepartie de leurs efforts et contributions.

Références bibliographiques

Ouvrages

- BERENATCHEZ JEAN-Claude, « l'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe », Presses de l'université du Québec, 2003.
- BEROUANE Sid Ahmed, « Le management des ressources humaines », Offices des Publications Universitaire, 2010.
- BILLET Claude, Le guide des techniques d'évaluation, 2^e édition, DUNOD, Paris, 2008.
- CADIN Loic et al « gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie », DUNOD, Paris, 1997.
- CADIN, et al, « gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2012.
- CITEAU JEAN-PIERRE, « Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques », 4^e édition, Dalloz, Paris, 2002.
- COHEN .A: « toute fonction ressources humaines », édition Dunod, paris, 2006.
- CHLOE GUILLOT-SOULEZ, « La gestion des ressources humaines », 8^e édition, Gualino, 2015-2016.
- Direction de Coordination SUD, « guide synergie qualité, propositions pour des actions humanitaires de qualité », Edition Coordination SUD, paris, 2005.
- HAEGEL Annick, « Toute la fonction ressources humaines », 3^e édition, DUNOD, Paris, 2010, 2016.
- LE BOTERF Guy, « ingénierie des compétences », 5^{ème} édition.
- LECEOUR Elisabeth « gestion des compétences », éditions de Boeck université, 2008.
- Lou Van Beirendonck, « Tous compétents ! », De Boeck, 2015.
- MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Edition Eyrolles, 1991 TREPO Georges, et al « L'appréciation du personnel », Edition d'organisation, 2002.
- PERETTI JEAN MARIE, « Ressources Humaines et gestion des personnes », 8^{ème} édition Vuibert, 2012, Paris.
- Sylvie Guerrero, « Les outils RH », 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2014.

Mémoire et thèses

- ASSAM abdellah, AISSAT souad, la contribution de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de l'entreprise CEVITAL, 2017/2018.

- BOUKIRAT Souad, « Essai d'amélioration d'un système d'appréciation des performances et compétences : cas de la Sarl IFRI », université de Bejaia, 2016/2017
- BOUTIBA Mokhtaria, Le système d'appréciation des performances des salaires : Cas le complexe-GNL2.Z – de Sonatrach, Université D'oran, 2013/2014
- HAMGA Massinissa, OUHNIA Nawal, « la mise en place d'un système d'appréciation : cas de IFRI », Master GRH, promotion 2014-2015.

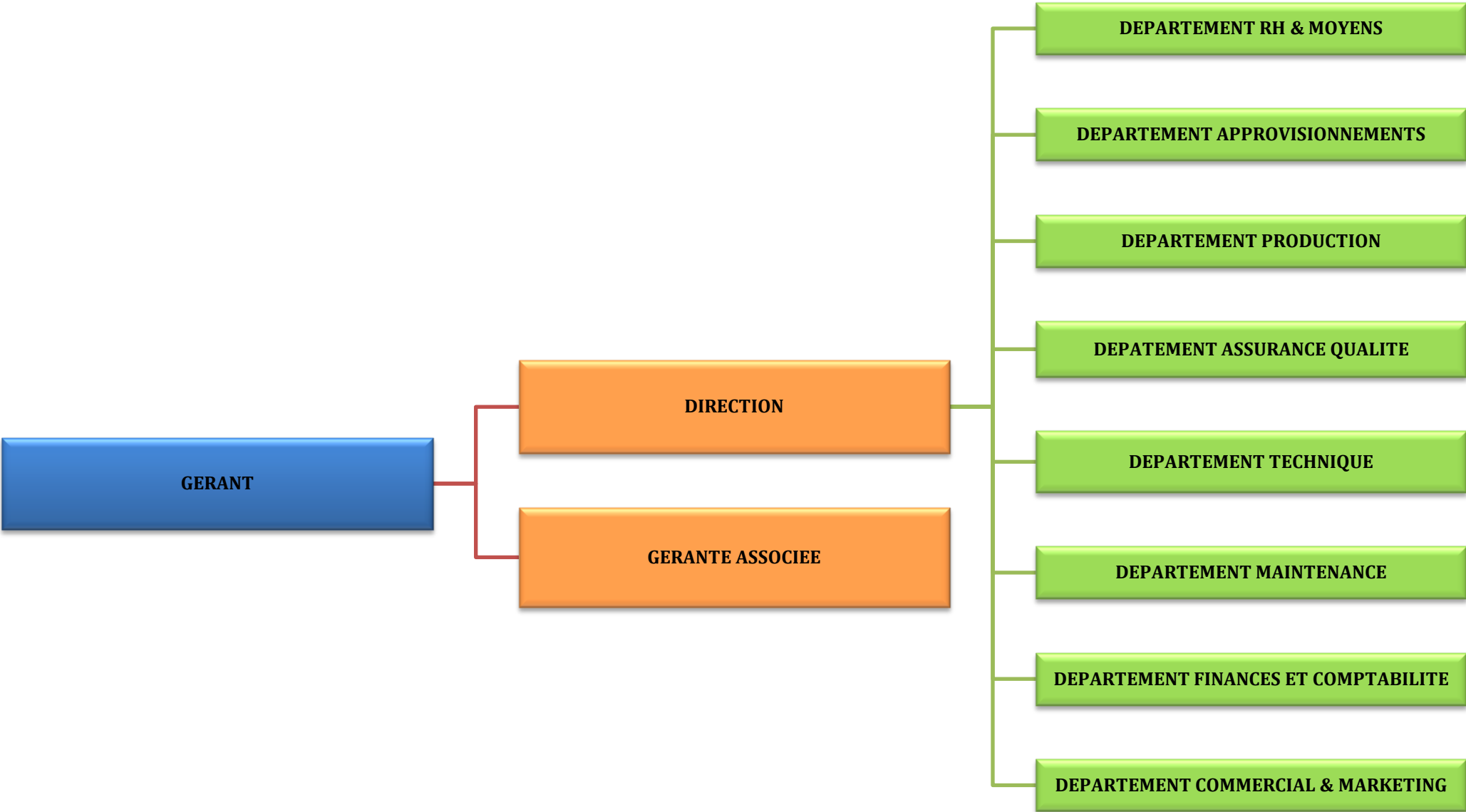
Cours

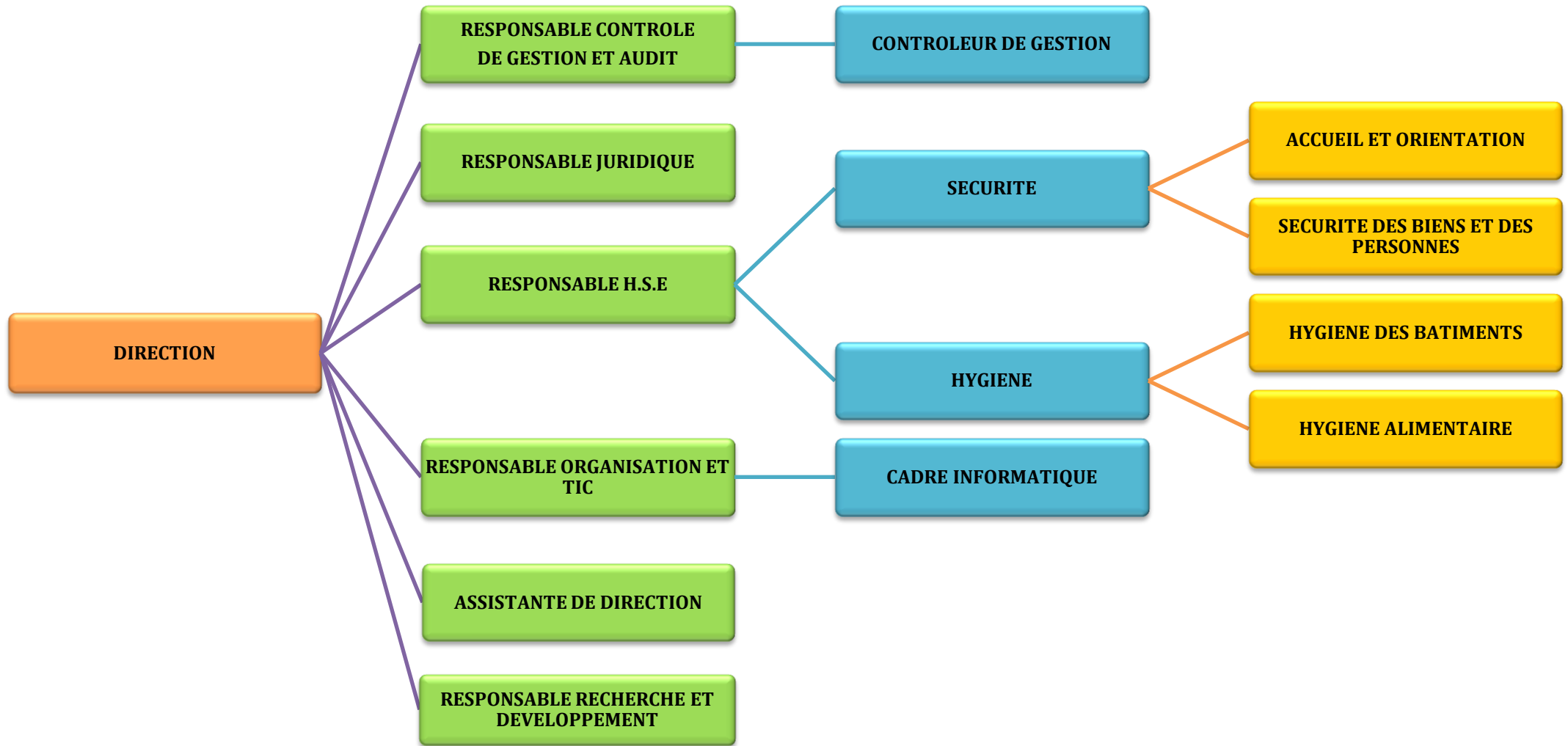
- Nadia Ghaddab et Sourour Aouadi, cours : les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines, université virtuelle du tunis, 2008.

Annexes

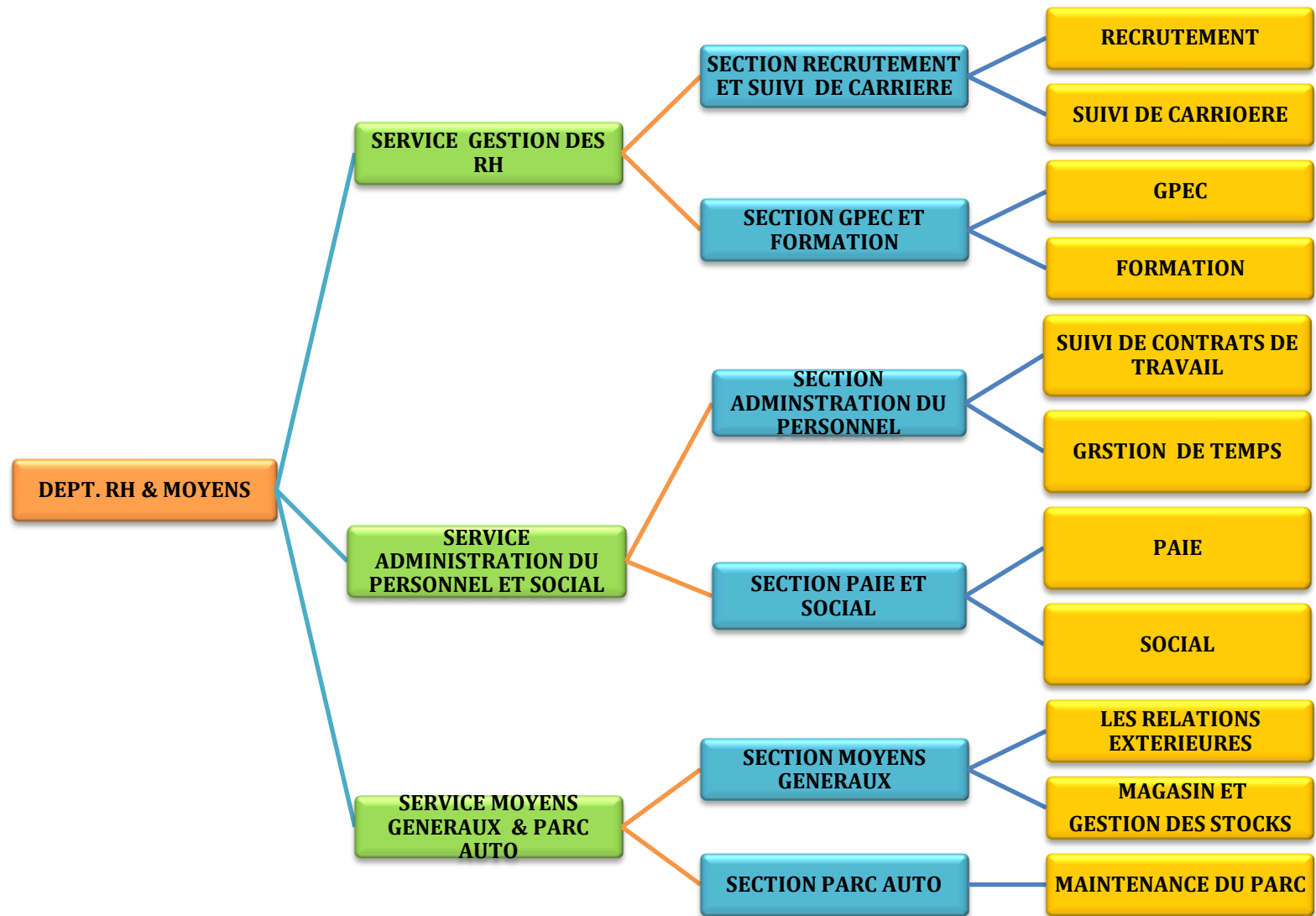
Liste des annexes :

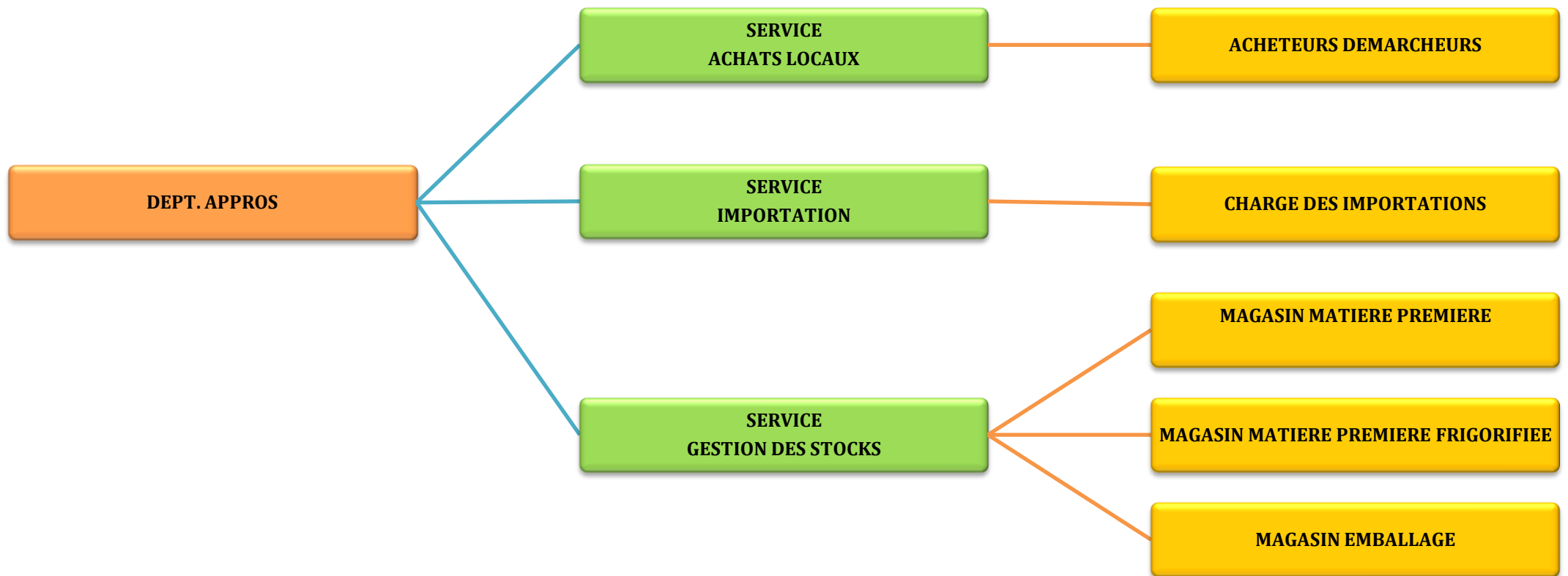
1. Organigramme général de la SARL RAMDY.
2. Organigramme de la direction de la SARL RAMDY.
3. Organigramme du département RH et moyens.
4. Organigramme du département Approvisionnement
5. Organigramme du département Production.
6. Organigramme du département Assurance qualité.
7. Organigramme du département Maintenance.
8. Organigramme du département Technique.
9. Organigramme du département Finance et comptabilité.
10. Organigramme du département Commercial et marketing.
11. Effectif de la SARL RAMDY.
12. Fiche d'évaluation.
13. Guide d'entretien.
14. Fiche d'évaluation semestrielle.

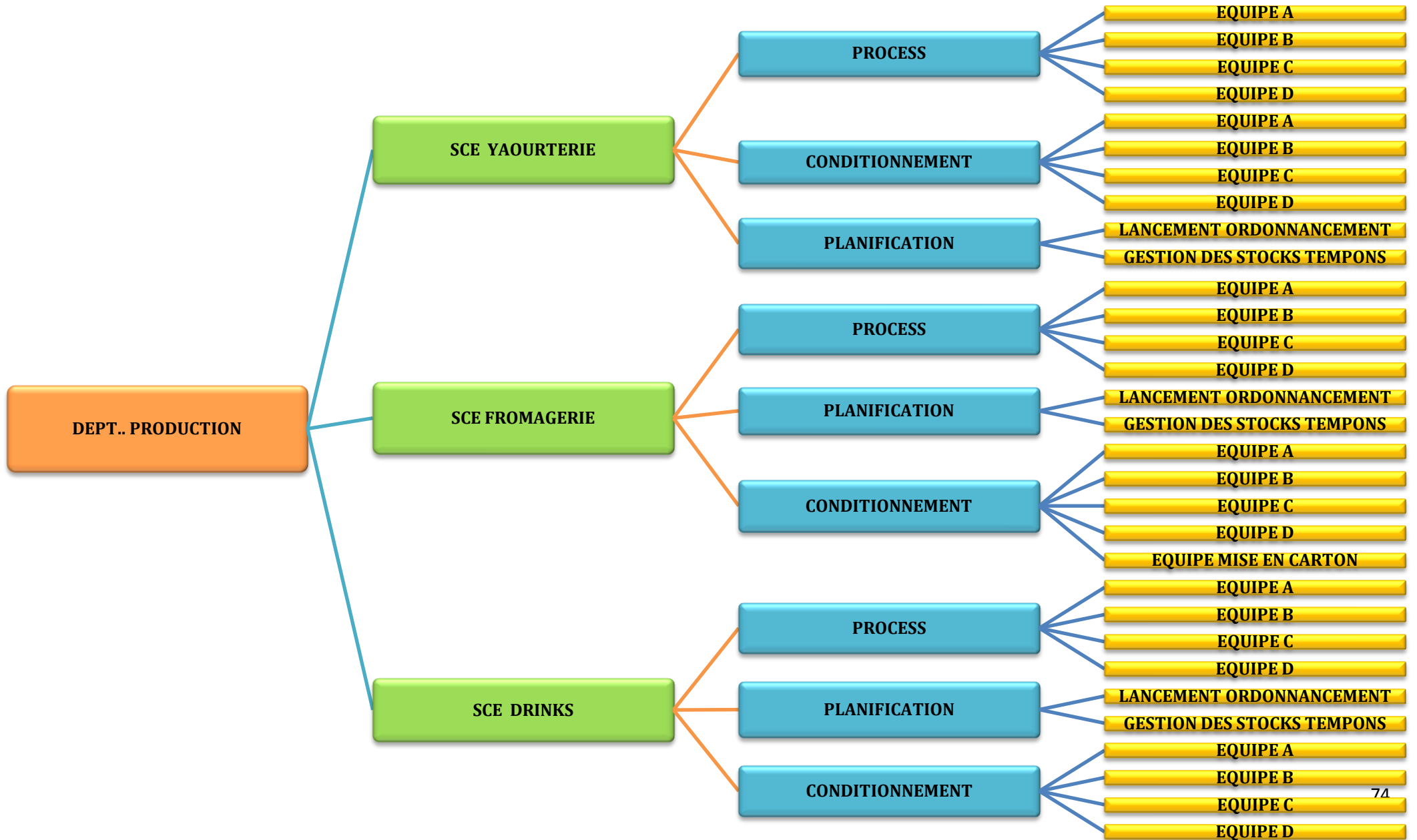


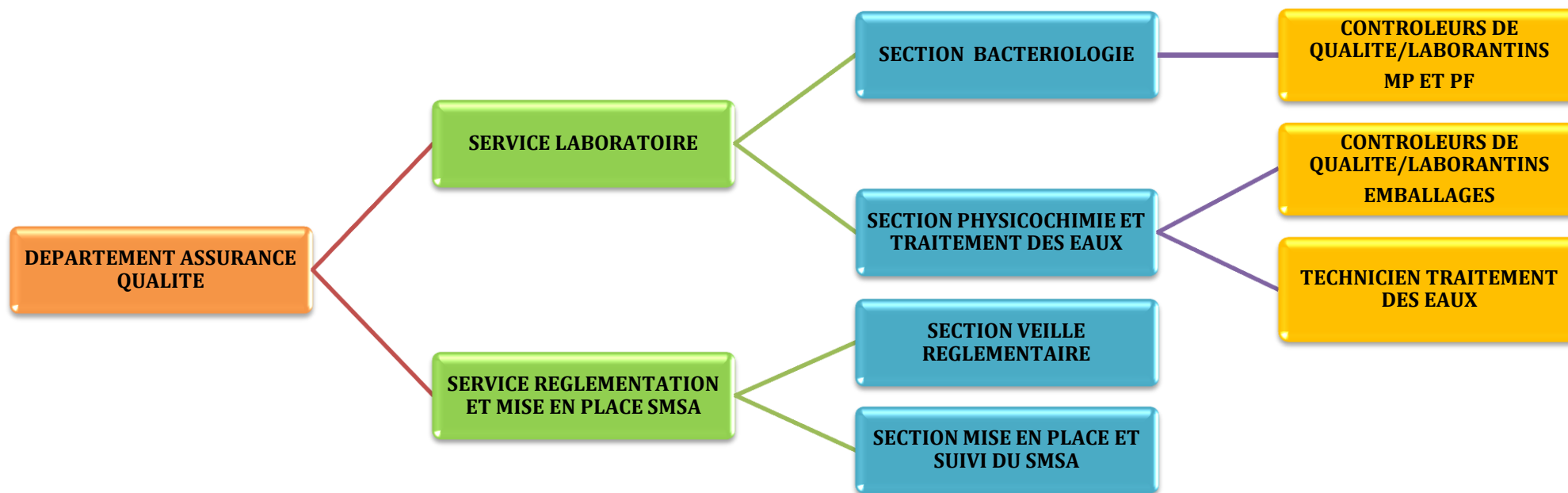


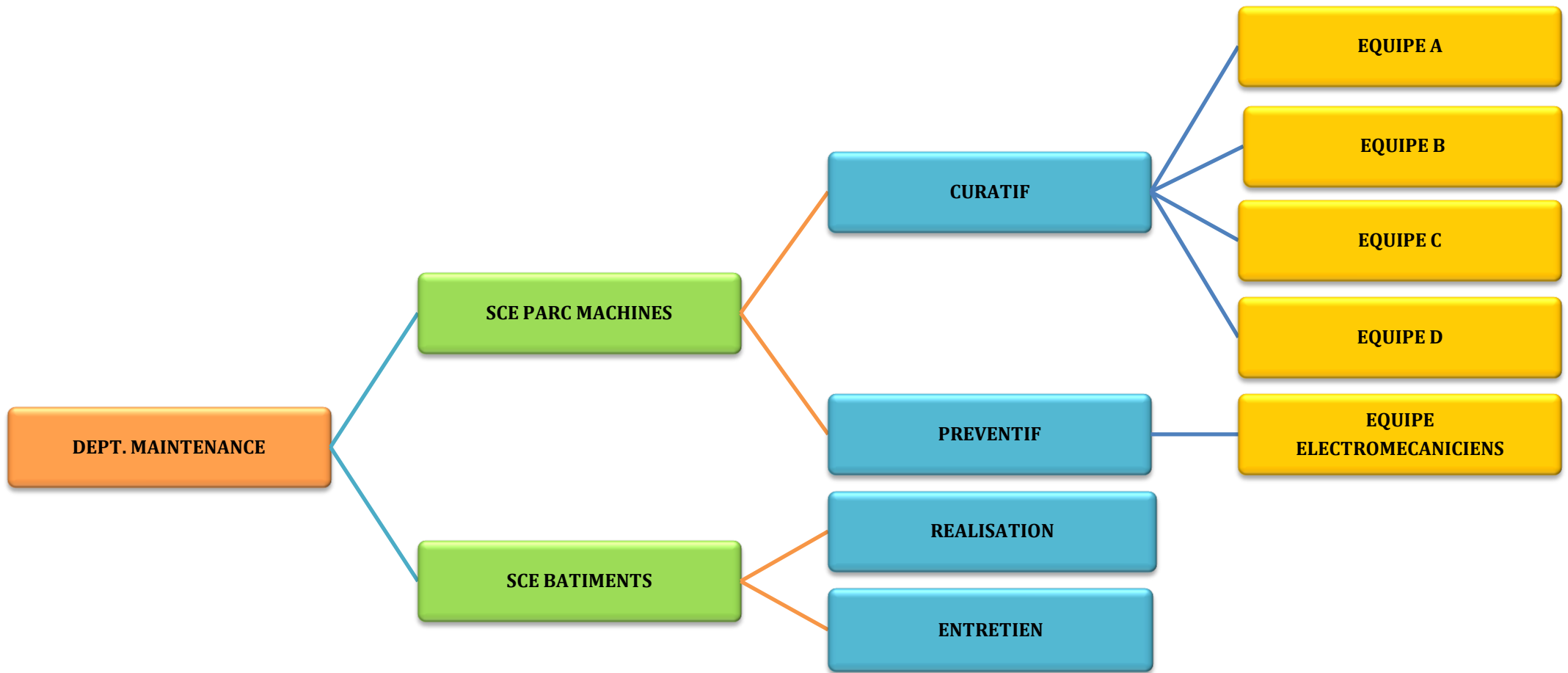
ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT RH & MOYENS

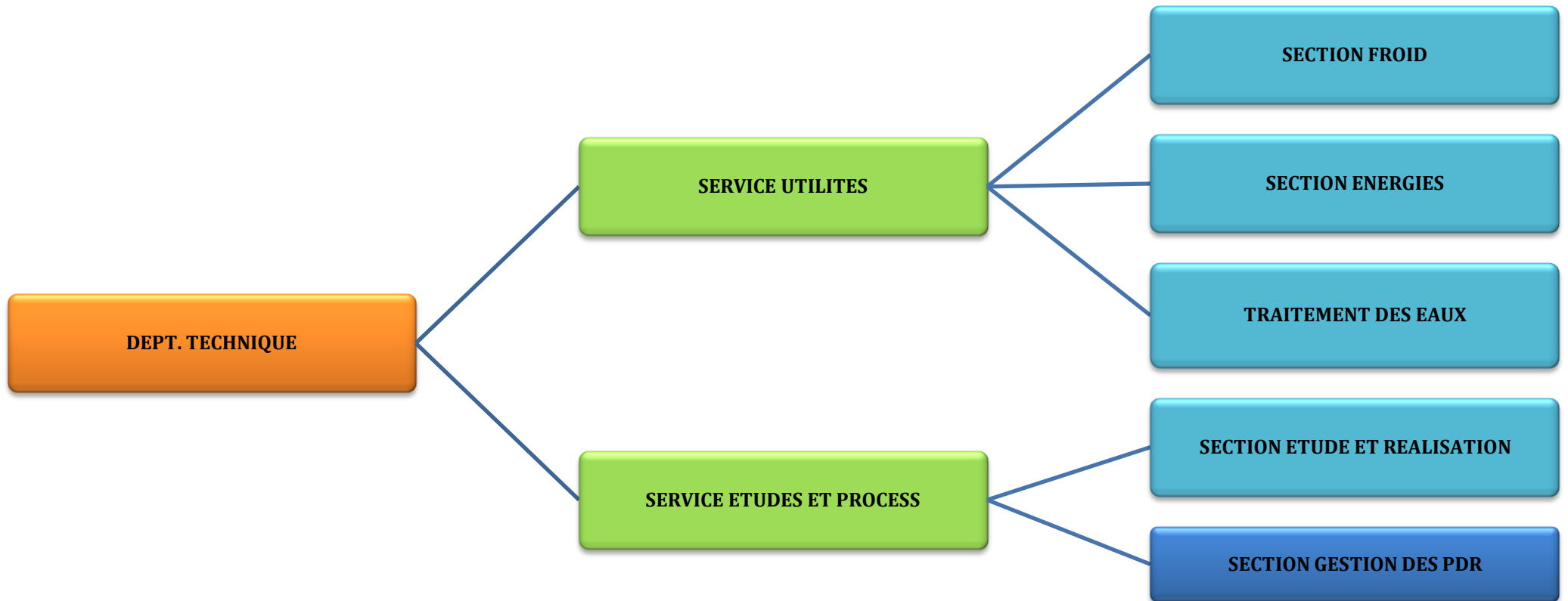




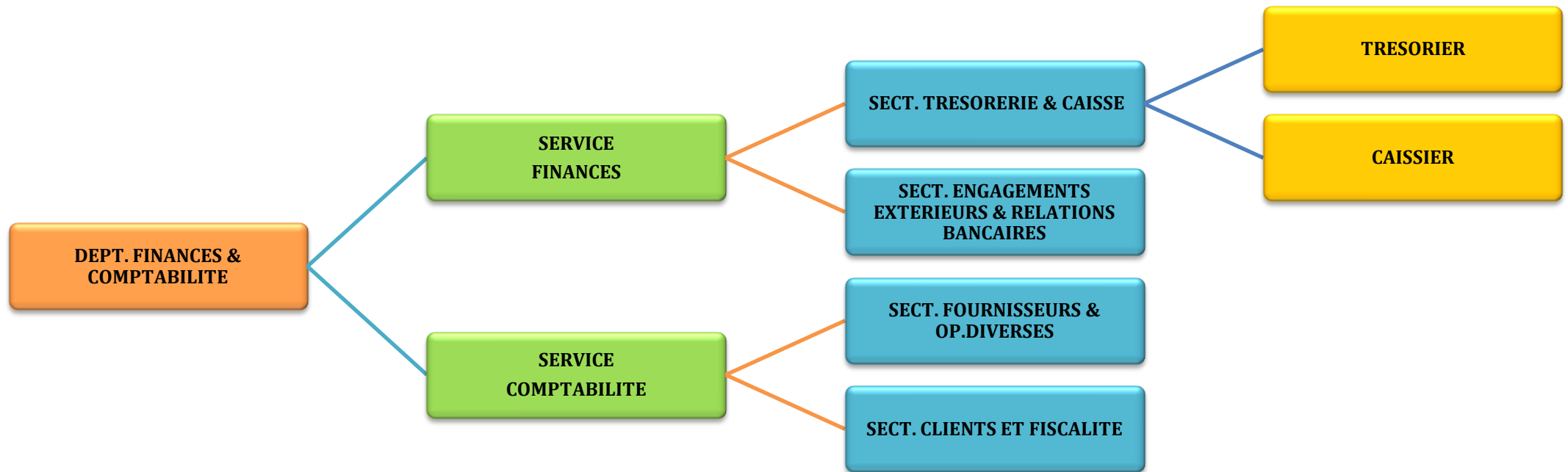




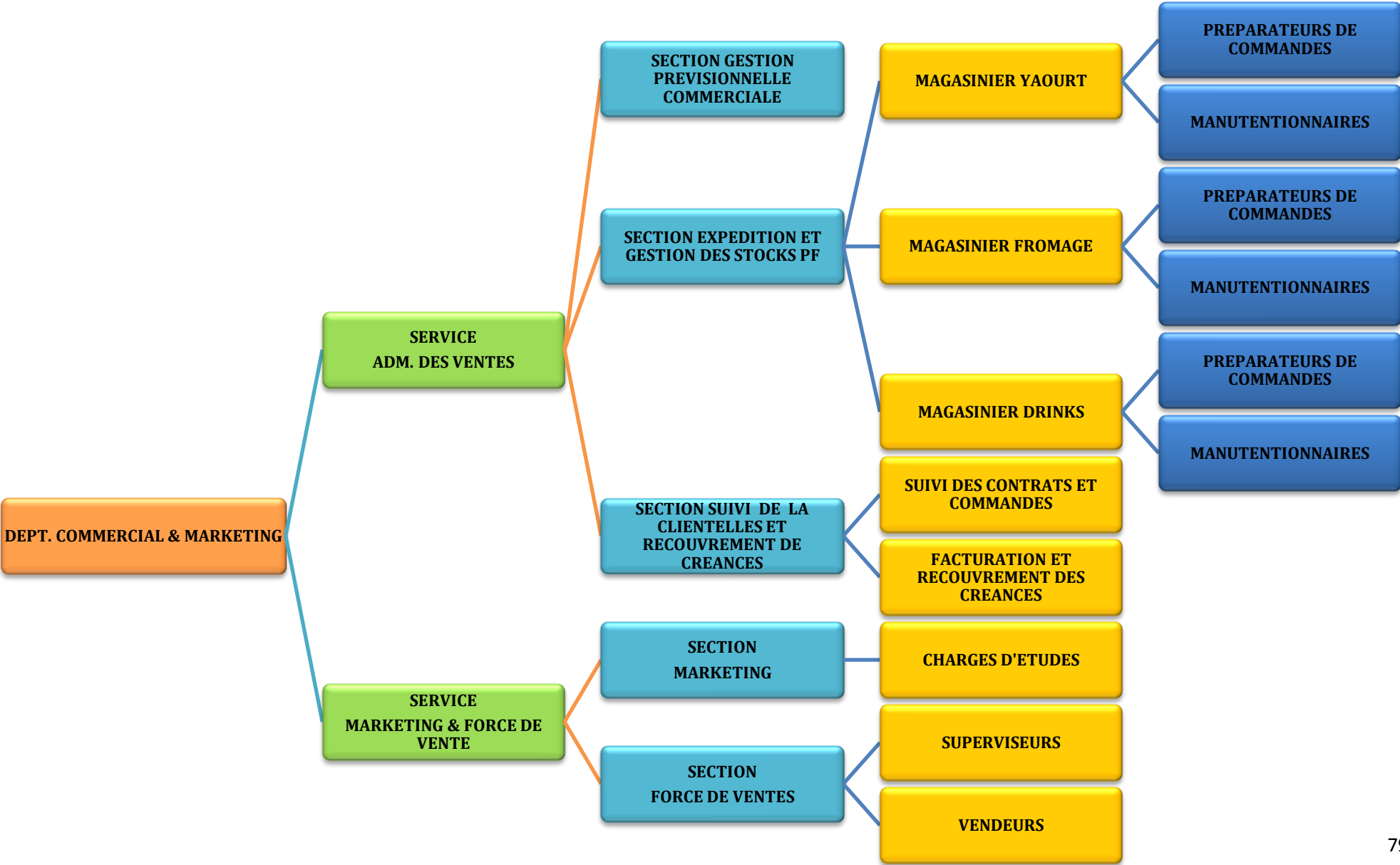




Annexe N° 09 ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT FINANCES & COMPTABILITÉ



Annexe N°10 ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT COMMERCIAL & MARKETING



Annexe N°11

Effectif de la SARL Ramdy au 30/04/2019

Catégorie	Cadre				Maitrise				Execution				Apprenti		Total CDI		Total CDD				
	CDI		CDD		CDI		CDD		CDI		CDD										
Sexe	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F			
Total	44	11	10	2	138	3	10	6	94	-	40	-	11	5	276	14	60	8			
	55		12		141		16		94		40		16		290		68				
	67				157				134				16								
															374						
Homme	54				148				134				11								
															347						
Femme	13				9				-				5								
															27						

Fiche d'évaluation de fin de contrat

Nom :

Prénom :

Fonction :

Date de recrutement :

Structure :

Date de fin de contrat : /

Nom du Responsable Hiérarchique :

Critères	Note/20	Appréciations manuscrites Complémentaires obligatoires
Motivation au travail		
Comportement (conduite)		
Ordre – Méthode – Précision		
Esprit d'initiative		
Assiduité		
Esprit d'équipe		
Moyenne		

Avis de la Hiérarchie directe

à Renouveler le **CDD**

CDI

à ne pas Renouveler

Avis du Responsable de structure

Date :

Visa :

Avis du Responsable RH

Date :

Visa :

Décision du Gérant

Date :

Visa :

Annexe N°13

Guide d'entretien

Axe 01 : le diagnostic de l'entreprise

- **Question 01 :** Pouvez-vous nous donner une brève description de la fonction RH en sein de votre SARL ?
- **Question 02 :** Est-ce que vous disposez d'un système d'évaluation des compétences et des performances ?
- **Question 03 :** Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à vouloir mettre en place un système d'évaluation des compétences et performances au sein de l'entreprise RAMDY ?

Axe 02 : les phases du processus d'élaboration d'un système d'évaluation des compétences et performances.

- **Question 04 :** Quels sont les acteurs concernés lors de l'évaluation ?
- **Question 05 :** Quels sont les moyens que vous envisagez alloués pour réussir cette démarche ?
- **Question 06 :** Quels sont les critères que vous estimez convenable à la stratégie de votre entreprise ?
- **Question 7:** Quelle est la période qui sera convenable pour réaliser l'évaluation au sein de votre entreprise ?
- **Question 8 :** En cas où l'évalué conteste le rapport d'évaluation de l'évaluateur N+1, quelle est la procédure à suivre ?
- **Question 9 :** Où seront transmises ou archivées les grilles d'évaluations remplies et Qui prendra en charge leur exploitation ?
- **Question 10 :** Est-ce que vous prendrez compte des résultats d'évaluation dans la prise de décisions RH ?

Fiche d'évaluation semestrielle

Données personnelles du collaborateur

Matricule :

Nom :

Prénom :

**Date d'entrée dans
l'entreprise :**

Catégorie Socio-professionnelle :

Fonctions déjà occupées dans l'entreprise :

.....

Titre/ fonction actuelle :

Ancienneté dans la fonction :

Structure :

Nom du N+1 :

Fonction du N+1 :

Nom du N+2 :

Fonction du N+2 :

I. Bilan semestriel écoulé

1. Les missions / responsabilités principales	
Description des tâches du poste	
Missions accomplies	
Difficultés majeurs	
Progrès réalisés	

2. Formations suivies au cours de l'emploi			
Date de formation	formation	Objectif ciblé	résultats
1-.....			
2-.....			

II. Critères généraux

1. Résultats par rapport aux objectifs fixés

Objectifs fixés	Résultats attendus	Résultats obtenus	Evaluation notée		
			(Non atteint) 1/10	(en cours d'atteinte) 5/10	Atteint 10/10
1-.....					
2-.....					
3-.....					
L'évaluation globale :					
Note : /10					
Commentaires/ identification des résultats et des écarts :					

2. Assiduité

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Note /10
Absence						
Conscience professionnelle						
Evaluation générale :						
Note : /10						
Commentaires :						

3. Comportements

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Note /10
Motivation au poste						
Relation avec sa hiérarchie						
Esprit d'équipe						
Evaluation générale :						
Note : /10						
Commentaires :						

4. Qualité du travail accompli

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Note /10
Minutie et soin apporté au travail						
Méthode						
Quantité /qualité de travail						
Evaluation générale :						
Note : /10						
Commentaires :						

5. Compétences

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Note /10
Connaissances théoriques						
Connaissances professionnelles						
Adaptation et intégration						
Organisation du travail						
Evaluation générale :						
Note : /10						
Commentaires :						

6. Efficacité

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Note /10
Autonomie au travail						
Respect des délais						
Gestion des priorités						
Evaluation générale :						
Note : /10						
Commentaires :						

7. Déontologie

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Note /10
Droiture						
Respect						
Attitude positive						
Evaluation générale : Note : /10						
Commentaires :						

8. Initiative

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Note /10
Prise de décisions / d'initiatives						
Evaluation générale : Note : /10						
Commentaires :						

9. Communication

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Note /10
Expression orale						
Expression écrite						
Capacité à communiquer						
Evaluation générale :						
Note : /10						
Commentaires :						

10. Collaboration

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Note /10
Partage et organisation						
Disponibilité						
Evaluation générale :						
Note : /10						
Commentaires :						

11.Gestion d'équipe *

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Note /20
Planification						
Organisation						
Direction						
Evaluation						
Encadrement						
Stimulation						
Sécurité						
Evaluation générale :						
Note : /20						
Commentaires :						

* ce critère concerne l'évaluation des cadres managers.

NB :

Niveau 1 : insuffisant. (01/10), (2/20).

Niveau 2 : partiellement insuffisant. (3/10), (6/20).

Niveau 3 : satisfaisant. (5/10), (10/20).

Niveau 4 : excellent. (8/10), (16/20).

Niveau 5 : exceptionnel. (10/10), (20/20).

Evaluation générale du collaborateur	
Critères d'évaluation	Points attribués par critère
1. Résultats par rapport aux objectifs fixés	/10
2. Assiduité	/10
3. Comportements	/10
4. Qualité du travail accompli	/10
5. Compétences	/10
6. Efficacité	/10
7. Déontologie	/10
8. Initiative	/10
9. Communication	/10
10. Collaboration	/10
11. Gestion d'équipe *	/20
Total des points pour l'ensemble des 10 critères d'évaluations :	/100
Total des points pour l'ensemble des 11 critères d'évaluations :	/120
Commentaire :	

Critère d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Excellente : nombre de points supérieur à 79, pour les managers à 97. ➤ Positive : nombre de points compris entre 60 à 79, pour les managers 76 à 97. ➤ Satisfaisant : nombre de points compris entre 50 à 69, pour les managers 60 à 87. ➤ A améliorer : nombre de points compris entre 40 à 59, pour les managers 48 à 77. ➤ Insatisfaisant : nombre de points inférieur à 40, pour les managers à 48.

III. Préoccupations et souhaits du collaborateur

A. Projet professionnel	
Evolution souhaitée par le collaborateur.	
.....	
.....	
Mobilité géographique : oui ou non ; si oui préciser.	
.....	
.....	

NB : Cette partie est réservée à l'évalué

B. Besoins en formation		
	Points d'amélioration	Mesures et moyens à mettre en œuvre
1		
2		
3		
4		

Commentaires :
.....
.....
.....

NB : Cette partie est à évaluer en concertation avec la personne évaluée.

IV. Objectifs pour le semestre à venir

	Objectifs	Délais de réalisation	Conditions de réussite
1			
2			
3			
4			

V. Conclusion général

Commentaire de l'évaluateur(mesures à prendre) :

.....
.....
.....
.....

Commentaire de l'évalué :

.....
.....
.....
.....

Date et signature du collaborateur	Date et signature du N+1	Date et signature du N+2

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Introduction générale	01
Chapitre I : L'évaluation, un préalable incontournable pour toute entreprise	03
Section 01 : Cadre conceptuel et fondements théoriques	03
1. Cadre conceptuel de l'évaluation.....	03
1.1. Définition de l'évaluation.....	03
1.2. Compétence et évaluation des compétences.....	04
1.3. Performance et évaluation des performances.....	05
1.4. Potentiel et évaluation du potentiel.....	05
2. Les fondements théoriques de l'évaluation.....	06
2.1. Management scientifique et l'évaluation.....	06
2.2. Le courant des relations humaines et l'évaluation.....	06
2.3. Processus de décision en GRH et l'évaluation	06
Section 02 : L'évaluation pierre angulaire de la gestion des RH	07
1. Recrutement.....	08
2. Formation.....	08
3. Rémunération.....	10
4. Gestion de carrière et mobilité.....	11
Section 03 : Méthodes, outils et erreurs d'évaluation	12
1. Les méthodes d'évaluation.....	12
1.1. L'entretien individuel.....	12
1.2. Le 360°.....	13

Table des matières

1.3. L'entretien collectif.....	14
1.4. L'assessment center.....	15
1.5. L'auto-évaluation.....	15
1.6. Autres méthodes.....	16
1.7. notation individuelle.....	17
1.8. les méthodes de classification.....	17
2. Les erreurs de l'évaluation.....	18
III.1. Du côté du manager.....	18
III.2. Du côté du collaborateur.....	18
Chapitre II : La mise en place d'un système d'évaluation.....	20
Section 01 : Les composantes, objectifs et enjeux de l'évaluation.....	20
1. Les composantes d'un processus d'évaluation.....	20
1.1. La visée ou pourquoi évaluer ?.....	20
1.2. L'objet ou évaluer quoi ?.....	21
1.3. Les acteurs ou qui participe à l'évaluation.....	22
1.4. Les procédures ou évaluer avec quoi ?.....	23
1.5. Le référentiel, ou nom de quoi évaluer ?.....	24
2. Les objectifs de l'évaluation.....	24
2.1. Les objectifs annoncés par la direction.....	24
2.2. Les objectifs poursuivis par les fonctionnels des RH.....	25
2.3. Les objectifs envisageables pour les opérationnels.....	25
3. Les enjeux de l'évaluation.....	27
3.1. Les enjeux pour l'entreprise.....	27
3.2. Les enjeux pour les managers.....	27
3.3. Les enjeux pour la DRH.....	27
3.4. Les enjeux pour les salariés.....	28

Table des matières

Section 02 : Les critères, les avantages, limites et les conditions de réussite d'un système d'évaluation.....	28
1. Les critères d'évaluation.....	28
2. Avantages et limites de l'évaluation.....	30
3. Les cinq conditions de réussite d'un système d'évaluation.....	30
Section 03 : Le processus de mise en place d'un système d'évaluation.....	32
1. Le processus de la mise en place d'un système d'évaluation selon HAEGEL.....	32
1.1. Evaluer votre entreprise.....	32
1.2. La direction générale définit les objectifs du système.....	33
1.3. Informer largement avant de passer à la construction.....	33
1.4. Construire le système.....	33
1.5. Informer et former sur les enjeux et expliquer le dispositif et l'utilisation des supports.....	33
1.6. Mener une opération « test » avant de déployer le système.....	34
1.7. Exploiter les supports d'entretien et donner suite aux conclusions de l'entretien.....	34
1.8. Le maintien du système de vie.....	34
2. Le processus de la mise en place d'un système d'évaluation selon Guide Synergie Qualité « proposition pour des actions humanitaires de qualité.....	34
2.1. Phase conception.....	34
2.2. Phase d'organisation.....	36
2.3. Phase de mise en œuvre.....	38
2.4. Phase de contrôle.....	39
Chapitre 03 : Elaboration d'une grille d'évaluation des compétences et des performances au sein de l'entreprise RAMDY.....	40
Section 01 : Présentation de la SARL RAMD.....	40
1. Historique.....	40
2. Moyens.....	40
3. Activité.....	41
4. La structure de la SARL RAMDY.....	42
Section 02 : Le cadre méthodologique.....	45
1. Les raisons et objectifs du choix du thème.....	45
2. Méthodologie de recherche.....	46

Table des matières

2.1. Description de la méthodologie de recherche.....	46
2.2. Le déroulement de l'enquête.....	46
2.3. Le contenu du guide d'entretien destiné au responsable RH	47
3. Les difficultés et opportunités rencontrés.....	47
Section 03 : Interprétation et analyse des résultats.....	47
1. Traitement et analyse de l'entretien.....	48
2. Le processus d'élaboration d'un système d'évaluation.....	52
2.1. La phase de diagnostic.....	53
2.2. La phase de conception.....	54
2.3. La phase d'organisation.....	56
2.4. La phase de mise en œuvre.....	62
2.5. La phase de contrôle.....	63
Conclusion générale.....	65
Références bibliographiques.....	67
Annexes	70
Résumé	

Résumé

Notre travail de recherche étant d'élaborer un système d'évaluation des performances et des compétences dans une entreprise. Il porte, en premier lieu, sur le travail théorique afin de connaître tous les aspects liés à cette pratique d'évaluation en mettant l'accent sur l'intérêt de l'évaluation pour la GRH, ses enjeux pour l'ensemble de ses acteurs, les méthodes et outils utilisés, ses composantes, le processus à suivre pour sa mise en place, ses conditions de succès. En deuxième lieu, il porte sur l'étude empirique qui s'est réalisée au niveau de l'entreprise RAMDY où nous avons élaboré, en collaboration avec le responsable RH, « une fiche d'évaluation des compétences et performances des salariés », alignée à la stratégie de l'entreprise. L'objectif de ce travail est d'atténuer certains problèmes que rencontre l'entreprise et de satisfaire son besoin de prendre des décisions RH fondées sur les résultats l'acte d'évaluation afin d'assurer certaines objectivités, équité, et améliorer ainsi la situation socioprofessionnelles des salariés.

Les mots clés : Système d'évaluation, appréciation, compétence, performance, gestion des ressources humaines.

Abstract

Our research work being to elaborate an evaluation system of performance in our company. It deals, firstly on the theoretical work in order to know all the aspects related to this evaluation practice focusing on the evaluation interest for the GRH, its issues in the whole of these actors, methods and tools used, the process to follow so as to set it up, these success's conditions. Secondly, it deals with the empirical study which is realized in the company RAMDY where we have elaborated, with the collaboration with the RH's responsible, "a skill evaluation sheet and salary performances", aligned with the company's strategy. This work's objective is facing and to satisfy our needs and take RH's decisions relied on results, evaluation acts in order to ensure certain objectivity, equity, and also, ameliorate the socio-professional of the wage earner (salaried) .

Keywords: system of evaluation, appreciation, skill, performance, human resources management.