

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



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

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Thème

***Evaluation des compétences et des
performances***

Réalisé par :

Brikh Hamza

Boumezrag Yacine

Encadré par :

Dr Amghar M.

Promotion 2019/2020

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous commençons par remercier Dieu qui nous a doté de force et de courage pour réaliser ce travail.

Nous tenons à remercier et à exprimer notre profonde reconnaissance et vive gratitude à notre encadreur « Docteur Mme Amghar Malika » qui nous a fait honneur d'avoir accepté de nous prendre en charge et de diriger la réalisation de notre présent travail, pour son soutien, et ses précieux conseils.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de la faculté SEGC et tous les enseignants du département des sciences Gestion.

Enfin, nous remercions tous ceux et celles qui nous ont aidé et encourager.

Dédicaces

Avec toute mon affection je dédie ce modeste travail ;
A mes chers parents et toute ma famille
A tous mes amis
Tous mes camarades et enseignants du département
A tous ceux qui m'ont aidé tout au long de mon parcours

HAMZA

Dédicaces

Je tiens à dédier ce travail ;

A mes chers parents

Toute ma famille sans exception

Tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail

YACINE

Liste des tableaux

Tableau N°01 : la performance externe et la performance interne

Liste des figures

Figure n°01 : La place centrale de l'appréciation du personnel dans les politiques de GRH.

Liste des abréviations

GRH : gestion des ressources humaines

RH : ressources humaines

DG : direction générale

La DRH : direction des ressources humaines


GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Le DRH : directeur des ressources humaines

OFEM : L'observatoire de la formation, de l'emploi et des métiers.

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : Généralités sur l'évaluation.....	05
Section 1 : Notions de base sur l'évaluation.....	05.
Section 2 : La pratique de l'évaluation.....	17
Chapitre 2 : Généralités sur la compétence.....	28
Section 01 : la notion de la compétence.....	28
Section 02 : la pratique de l'évaluation des compétences.....	37
Chapitre 3 : La performance.....	45
Section 01 : notion de base sur la performance	45
Section 02 : la performance dans l'entreprise.....	51
Conclusion générale	56



Introduction
générale

Introduction générale

En ce 21^{ème} siècle, nous vivons dans un monde en perpétuelle évolution, marqué par un environnement instable, complexe et fortement concurrentiel. C'est ainsi que toute entreprise ou tout chef d'entreprise, quelque soit son secteur d'activité, se trouve confronté aux problèmes de management auxquels il faut trouver en temps opportun des solutions promptes et efficaces et surtout prendre les décisions qui s'imposent. Le management moderne est très sollicité pour renforcer les performances des équipes. Un management moderne consiste à intégrer le facteur humain au cœur de la stratégie de l'entreprise. Ce sont ces ressources humaines qui conçoivent ou exécutent la stratégie, adaptent les produits, communiquent, produisent, vendent...etc. Des ressources humaines bien choisies, formées et motivées, conduisent avec efficacité et détermination l'ensemble des activités qui concourent ou développent l'entreprise¹.

Dans un environnement imprévisible et incertain, l'entreprise est condamnée à être performante pour assurer son existence. C'est la raison pour laquelle la performance se retrouve au centre des préoccupations des dirigeants, pour cela, ces derniers sont en permanence recherche à développer leurs ressources humaines, vu que la première richesse de l'entreprise est l'homme ; donc, ce qui diffère l'entreprise la plus performante de celle qui ne l'est pas ce sont avant tout ces hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier. Ceci dit, les ressources humaines sont, dans ce contexte, un capital important et une source de compétitivité et de performance, un facteur clé de succès à ne pas négliger pour le bon fonctionnement d'une entreprise car elles y tiennent un rôle primordial.

De ce fait, les entreprises ne sont pas aujourd'hui en mesure d'avoir une vision stratégique stable, beaucoup d'incertitudes s'imposent ce qui pousse souvent les entreprises à changer leurs stratégies. Pour faire évoluer cette dernière, l'entreprise doit évaluer à la fois les actions de ses hommes ainsi que leurs compétences à mener ces actions.

¹ Elhacemi Hallaci, la guidance des compétences vers la performance durable, mémoire fin de cycle master, science de gestion, université 8 mai 1945 Guelma, 2015, 89P

Introduction générale

En effet, l'évaluation existe depuis les années 70. Initialement, elle était perçue comme un outil d'animation et de management des cadres. Puis les pratiques se sont développées avec la mise en place d'un management individualisé².

Dans cette optique, pour gagner en performance économique, en adaptabilité aux évolutions technologiques et dans le but de réaliser ses objectifs, l'entreprise est contrainte à valoriser, développer et fidéliser ses salariés pour un meilleur engagement et implication.

Il est alors approprié de miser sur les compétences et le savoir des hommes à travers des pratiques de gestion visant à développer le niveau des potentiels existants en permanence et de mettre les dispositifs nécessaires de fidélisation et d'engagement aux projets et stratégies de l'entreprise.

Afin d'améliorer les compétences de sa structure ainsi que de faire le point sur le niveau de ses employés, une organisation est appelée à soumettre, au minimum une fois dans l'année, son capital humain à des évaluations pour connaître le niveau de celui-ci, améliorer la communication entre le personnel, rendre plus rationnels les décisions prises à l'égard du personnel tel que mutation et promotion...etc.

En effet, les évaluations font partie intégrante du fonctionnement d'une entreprise et constituent un des aspects de la gestion des compétences. Elles permettent de faire le point sur les capacités et les rendements du personnel dans l'entreprise afin de donner une idée au manager et au collaborateur sur les compétences réelles de la personne évaluée. Aussi, les évaluations ont d'autres perspectives qui se manifestent en termes de développement, et de conservation du personnel, de fixation des objectifs... etc. Ainsi, tout comme la gestion des compétences, l'évaluation des compétences se constitue, elle aussi, de plusieurs aspects ou caractéristiques.

L'évaluation des compétences est un outil opérationnel de GRH qui vise à mesurer les performances et la compétitivité de l'entreprise. La compétence est devenue une véritable problématique et l'exigence de la performance les plus accrues, elle est donc un atout incontournable.

² F, autier, conférence ANACT – EM Lyon l'entretien d'évaluation : outil de reconnaissance à quelles conditions ?, EM Lyon Busnes school, Ecully Mardi 8 novembre 2011, p 11.

Introduction générale

La compétence est produite par un individu dans une situation professionnelle donnée et elle change dans le temps. Directement reliée à un contexte, elle s'observe en situation de travail, dans des mises en situation et doit être en relation avec un résultat à atteindre³. Elle est une combinaison de ressources pour produire une performance au sein de l'entreprise.

A cet effet, la compétence apparaît à l'entreprise comme l'un des moyens qui permette de faire face aux évolutions, d'accroître sa capacité et de mobiliser le personnel dans l'atteinte des objectifs des deux cotés, soit de l'organisme lui-même soit du salarié, en développant ainsi, leurs compétences et assurer leur implication dans les pratiques de l'entreprise.

La compétence est la capacité à réaliser les activités professionnelles attendues d'une personne dans le cadre du rôle qu'elle doit remplir dans une organisation ou dans la société ou si l'on veut l'ensemble des savoirs, savoir-faire mis en œuvre dans un contexte donné. Par conséquent, nous allons chercher si l'entreprise à l'aide de gain de compétence gagne en performance et prend ainsi de la valeur ajoutée.

Ainsi, nous avons essayé de comprendre la contribution de la pratique de l'évaluation des compétences à la performance des salariés, ce que nous amène à poser la problématique suivante :

- Quel est l'impact de l'évaluation des compétences sur la performance des salariés ?

La réponse à cette problématique implique inévitablement l'intervention d'une série de questions secondaires, dont les réponses apporteront un éclairage sur les aspects du problème posé :

- a) En quoi consiste la pratique d'évaluation ?
- b) Quelle finalité pour l'évaluation des compétences ?
- c) Quelle place l'entreprise accorde-t-elle à l'évaluation des compétences ?
- d) Comment l'entreprise conçoit le lien entre l'évaluation des compétences et la performance des salariés ?

³ Déjoux cécile, gestion des compétences et GPEC, DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2013, p13.

Introduction générale

Pour mener à bien notre étude, nous avons d'abord procédé à une recherche documentaire afin de pouvoir cerner et situer notre thème de recherche, élaborer la problématique et établir un plan de travail cohérent.

Notre recherche repose sur une documentation à travers la consultation de divers ouvrages, revues spécialisées et internet qui nous permettra d'assurer une description convenable des concepts de base de notre thème. Elle est représentée sous 3 chapitres :

Le premier chapitre intitulé « généralités sur l'évaluation » est consacré entièrement à l'évaluation et repartie en deux sections. Dans la première section, nous allons parler des notions de base de l'évaluation : définition, acteurs, enjeux et objectifs. Tandis que dans la deuxième section, nous allons aborder la pratique d'évaluation en expliquant ses concepts de base, et évoquant ses méthodes, son élaboration et les périodes de son intervention.

Le deuxième chapitre portera sur « généralités sur les compétences » partagé en deux sections, la première section est pour les notions de base sur la compétence voire, aperçu historique sur son évolution, sa définition, ses composantes ainsi que ses types et dimensions ; par contre dans la deuxième section, nous allons illustrer la pratique de l'évaluation des compétences.

Le troisième chapitre est intitulé la « performance » où nous allons aborder les concepts clés de la performance, par la définition des notions de bases de cette dernière dans la première section, et éclaircir la notion de la performance dans l'entreprise dans la deuxième section, où nous aboutirons à mettre en évidence le lien entre la compétence et la performance qui est l'intérêt de notre recherche.



Chapitre

I

Chapitre 01 : généralités sur l'évaluation.

La question de l'évaluation se situe, par nature, à la base de la plupart des pratiques du management des ressources humaines, aussi peu utilisée soit-elle, toute gestion des ressources humaines se prépare à partir de l'évaluation et de la bonne connaissance de la ressource humaine de l'organisation.

Optimiser sa pratique de l'évaluation est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité, l'entreprise doit pouvoir estimer, apprécier et évaluer son personnel afin d'améliorer les compétences de sa structure ainsi que de faire le point sur le niveau de ses salariés qui à la fois motive et implique.

Nous présenterons dans ce chapitre le contenu des notions de base sur l'évaluation (définition, acteurs objectifs et enjeux), ainsi qu'illustrer sa pratique.

Section 01 : notions de base sur l'évaluation

Pour bien mener notre sujet, nous allons présenter, Dans cette section, la définition de l'évaluation, ses acteurs ainsi que mettre le point sur ses enjeux et objectifs.

1.1 Définition de l'évaluation :

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

Selon **Bernard Martory et Daniel Crozet** : « l'évaluation est le jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :-par une notation ;-par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de période précédant l'entretien »¹.

Selon **Henri MAHE DE BOISLANDELLE**

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

⁽¹⁾Bernard Martory et Daniel Crozet, GRH pilotage social et performance, 7eme édition, paris, 2008, p74

Chapitre I : Généralités sur l'évaluation

répondre à d'autres objectifs préalablement fixés. L'évaluation est une démarche s'appuyant sur un ensemble de procédures systématiques, mettant en relation un appréciateur et un apprécié pour établir un bilan des activités exercées pendant une période donnée au regard des objectifs fixés, de la qualification acquise et de possibilités de développement de l'apprécié »².

Parler de l'évaluation c'est évoquer les systèmes d'appréciation. **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 d'appréciation ou d'évaluation conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération, formation, mobilité...»³.

Dans le vocabulaire des Ressources Humaines, ce distinguo évaluation est souvent assimilé. Ce terme – l'évaluation – est souvent relié à une notion de mesure mettant en œuvre des référentiels et/ou d'indicateurs qui se veulent être les plus objectivables possibles, permettant une notation qui se veut normée.

La notion d'appréciation (terme utilisé par l'école des relations humaines) semble inclure une démarche plus globale prenant à tout le moins en compte une dimension humaine liée à un ensemble (du processus-même à la fabrication du résultat, en passant par sa mesure).

Cette notion semble s'inscrire plutôt dans des dimensions de temps et permettre un abord plus aisé de la dimension comportementale et de la subjectivité.

L'ensemble de la démarche comporte une analyse des écarts, des moyens, des contextes, afin d'en déterminer les moyens nécessaires pour permettre de faire évoluer les entreprises et leurs organisations (en récompensant les performances, en prévoyant des plans de formation, de gestion, de carrière...).

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

Après avoir analysé les différentes définitions octroyées à cette notion, nous avons constaté que l'évaluation du personnel est un outil de gestion des ressources humaines qui correspond à un processus de suivi permanent du **développement professionnel des salariés** d'une organisation. Elle consiste à une prise d'information sur des performances ou des comportements qui nous permettra par la suite de définir des objectifs à atteindre, ainsi

² Henri Mahé de Boislaudelle, dictionnaire de gestion concepts et outils, Edition Economica , paris 1998, page159

³ Eric Compoy Emaclouf, K Mazouli et Al, GRH collection synthex, pearson,Paris,2008, p 256.

Chapitre I : Généralités sur l'évaluation

que d'ajuster les responsabilités et mission des salariés pour favoriser l'adaptation au poste, a l'entreprise, le développement de l'employabilité et la progression de carrières.

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

L'existence d'un système d'appréciation permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, formation) et assier les décisions concernant les carrières des salariés.

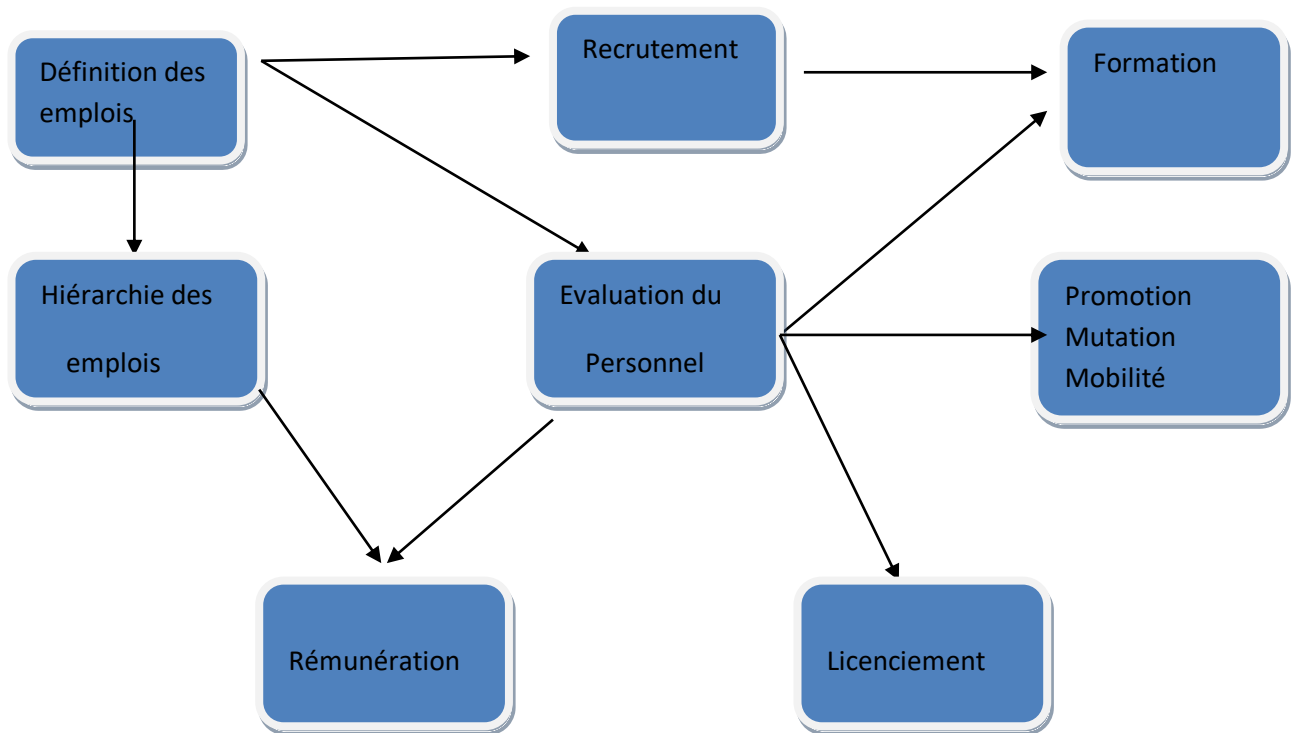
G. TREPO⁴ présente l'appréciation du personnel comme un outil permettant d'élaborer une GRH à la fois dynamique, c'est-à-dire qui puisse sans cesse s'adapter à un environnement externe et interne changeant, et intégré, c'est-à-dire qui maximise les interactions positives entre ses différents processus (formation, rémunération, mobilité, recrutement et stratégie de l'organisation). Les définitions, en ce qui concerne l'évaluation des salariés, que nous avons proposées, ne sont pas exhaustives, mais nous jugeons bon de nous arrêter à celles-là pour ne pas trop nous étendre sur les définitions. Pour notre part, nous allons utiliser le mot appréciation ou le mot évaluation sans distinction particulière du sens.

L'appréciation étant axée sur les individus, son effet ne pourrait être écarté de toute pratique liée à la gestion des ressources humaines. Toutefois, cet impact peut être plus au moins direct ou important quant à l'ensemble des pratiques RH. Nous évoquerons pour cela les plus concernées par un schéma :

⁴ George Trépo, Estellat Nathalie, Wairy Ewane, «l'appréciation du personnel mirage ou oasis ? Edition d'organisation, Paris, 2002, P.09.

Chapitre I : Généralités sur l'évaluation

Figure n°01 : La place centrale de l'appréciation du personnel dans les politiques de GRH.



Source : Ouvrage d'Eric Campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, « gestion des ressources humaines », Pearson Education, Paris, janvier 2009, p 95.

Il est primordial de noter que le processus d'appréciation ou d'évaluation du personnel tient une place centrale dans les processus GRH, de fait on peut dire que l'appréciation du personnel est au centre de tous les processus en GRH parce qu'il influence toutes les décisions qui concerne le management du personnel dans une organisation, c'est pour cela que nous avons appuyé notre recherche sur le schéma précédent (figure1).

Chapitre I : Généralités sur l'évaluation

Ce schéma montre les relations qui existent entre la pratique de l'évaluation et les autres processus RH notamment le recrutement, la formation, la mobilité, la rémunération...etc.

Pour éclaircir le schéma, nous avons opté pour expliquer deux relations.

- **Formation** : après avoir fait son évaluation, l'évaluateur peut détecter les points forts du salarié et ses points faibles. Un diagnostic qui va lui permettre de déterminer et proposer des formations qui correspondent au profil de l'évalué. En outre, cette évaluation favorise les échanges pour le salarié qui fait part à son manager de ses requêtes et de ses besoins de formation afin de développer ses compétences.
- **La rémunération** : Il est utile pour une entreprise d'évaluer les performances de son personnel car, pour la rémunération, l'entreprise peut désormais élaborer une bonne politique de rémunération pour savoir quelles sont les priorités et établir des rémunérations adéquates à chaque profil. Parlant de l'impact de l'évaluation du personnel sur la rémunération, il convient de dire que c'est grâce à l'appréciation que l'entreprise peut récompenser équitablement ses salariés en leur attribuant un avantage par rapport à sa performance évaluée sur la base des critères connus de tous.

1.2 Les acteurs de l'évaluation :

Les acteurs de l'évaluation sont plus ou moins nombreux selon l'entreprise et le contexte, généralement l'évaluation est l'œuvre du supérieur hiérarchique, mais elle peut être faite par toute personne dans l'entreprise notamment par le salarié lui-même.

A- L'évaluation par hiérarchie :

Elle est la plus fréquente dans les entreprises. Dans 90% des cas c'est le supérieur hiérarchique direct qui procède à l'évaluation des performances de son salarié, en général à travers un entretien. Il peut être secondé par la direction des ressources humaines.

B- L'évaluation par le salarié :

En plus de l'évaluation hiérarchique, il peut être demandé au salarié d'effectuer sa propre évaluation. Celle-ci résulte de l'entretien d'évaluation avec le supérieur hiérarchique.

C- L'évaluation par le collaborateur ou le manager :

C'est une approche plus complète d'évaluation qui consiste à demander aux collègues, aux collaborateurs ou aux autres éléments d'évaluer les personnes sur la base de critères bien définis. C'est une manière de mettre en contact le personnel de l'entreprise et permettre à chacun de mieux cerner son image, son comportement, ses qualités et son style de management.

1.3 Les enjeux de l'évaluation :

Nous avons évoqué la définition de l'évaluation ainsi que ses acteurs, et là, nous allons passer aux enjeux de l'évaluation qui prélude la mise en place de la pratique de l'évaluation.

A- La direction générale (DG) :

La DG en entier partage une partie des objectifs de la DRH ; ses enjeux sont multiples tel que fournir des informations utiles voire pertinentes ; elle permet de donner une assise aux décisions RH, qui leur donne leur cohérence, et ce quelque soit la pratique RH considérée : recrutement, gestion de carrière et la mobilité, élaboration des plans de formation, etc. Ainsi, la DG cherche à rendre la démarche d'évaluation plus objective pour pouvoir justifier les principales décisions RH.

L'évaluation contribue à améliorer les relations et la communication entre les managers et les collaborateurs, de même l'évaluation développe la responsabilité hiérarchique à tous les niveaux, toute en garantissant une gestion équitable des collaborateurs c'est-à-dire clarifier les objectifs des salariés donc favoriser la responsabilisation.

B- La direction des ressources humaines :

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

Chapitre I : Généralités sur l'évaluation

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

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

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

C- Les enjeux pour le manager

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

En particulier, l'un des objectifs de l'évaluation est de mesurer la contribution réelle de l'individu dans les résultats obtenus. L'évaluation est un moyen d'ajuster les points de vue et d'échange entre le manager et son collaborateur en favorisant le dialogue. Le manager prend des décisions à partir des résultats obtenus, il s'agit de rétribuer le salarié soit financièrement (salaire, prime et autres avantages financiers, etc.), soit socialement (évolution de carrière, promotion, mobilité et formation, etc.) ; le manager peut utiliser ces résultats pour sanctionner le salarié (avertissement, licenciement, déclassement, etc.). L'évaluation n'est pas seulement un moyen pour mesurer et récompenser le salarié selon ses performances, l'évaluation est aussi un moyen de motivation et de remobilisation, elle donne une possibilité de s'améliorer. C'est aussi un enjeu qui peut être considéré par le manager.

Chapitre I : Généralités sur l'évaluation

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

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

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

D- Les enjeux pour les salariés

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

Il est intéressant de constater les attentes des salariés par rapport à l'évaluation. Les cinq principales attentes d'un salarié⁵ sont, par ordre décroissant :

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

On constate donc une pluralité des objectifs de l'évaluation, ce qui rend difficile la mise en place de la démarche d'évaluation. Il est en effet peu évident qu'un seul outil puisse répondre à autant d'objectifs différents. Ainsi, les données relatives à la performance dans l'emploi actuel ou au potentiel d'évolution vers d'autres emplois ne peuvent faire l'objet d'une évaluation unique, sur la base d'un même outil et sous l'autorité d'un seul évaluateur.

⁵ M. Barabel, O.Meier « manager », Edition dunod paris 2006, P 696- 697.

1.4 Les objectifs de l'évaluation

Selon **PERETTI, J** : « Le système d'évaluation des performances doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution. ».

Pour PERETTI toute mise en œuvre d'un système rationnel d'évaluation des performances doit viser les objectifs tels que :

- Améliorer la gestion du potentiel humain ;
- Améliorer la communication entre le personnel ;
- Mobiliser l'attention d'encadrement ;
- Rendre plus rationnels les décisions prises à l'égard du personnel tel que mutation et promotion ;
- Situer les capacités, les aptitudes actuelles, et futures et évaluer le potentiel de la courbe des performances.
- Analyser la situation dans le poste en prenant en compte l'efficacité, les reconnaissances, les méthodes de travail et la personnalité⁶.

Selon P.Caspar : L'évaluation sert à :

- Réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée.
- Gérer les ressources humaines en situant plus précisément les individus en termes de compétences, de performances et de potentiel.
- Développer la clarté des relations interpersonnelles et transparence de la firme⁷.

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

⁶ Yalouane, Gestion des Ressources Humaines, Konrad Adenauer Stiftung, 1997, P.107.

⁷ P Caspar, J Guy Millet, apprécier et valoriser les hommes, édition liaison, 1990, P 89-90.

A- Organisationnels

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

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

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

Les RH sont particulièrement concernés par cette démarche puisque les résultats de l'évaluation serviront de base pour mettre en place les politiques GRH que sont la formation, la mobilité interne, les augmentations de salaires ou de primes, la décision de licenciement... et comme le dit si bien Campoy (2008)⁸, l'évaluation peut être vue comme un moment particulier qui permet de développer la communication entre l'encadrement et les collaborateurs.

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

⁸ E.CAMPOY, E MACLOUF, K MAZOULI, et Al, Gestion des Ressources Humaines Collection Synthex, Pearson, Paris, 2008.

B- Psychologiques

Le salarié a besoin de situer sa contribution par rapport aux normes de réussites et aux attentes de la hiérarchie, d'où l'intervention de la motivation qui est désignée comme étant « Le processus psychologique qui incite un individu, ou un groupe à consentir des efforts »⁹.

On doit ajouter qu'il fait non seulement naître l'effort pour l'atteinte d'un objectif, mais aussi qu'il « Relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint »¹⁰.

C- Objectifs de performance :

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

D- Autres objectifs :

- Clarifier les missions du collaborateur et situer leur contribution à la performance de l'entreprise,

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

Ainsi, l'évaluation n'est pas un phénomène nouveau, elle existait comme pratique implicite, à l'issue de sa reconnaissance, par les dirigeants des entreprises, en tant que pratique managériale à part entière. Notre recherche nous a permis de comprendre les enjeux

⁹ T Brunet et G Vinogradoff, Dictionnaire de l'Emploi et des Ressources Humaines, Hatier , Coll. Initiale 2001, P 374. Cité par Jérôme Auberthier, P.172.

¹⁰ C Levy- Leboyer, La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, Edition d'Organisation, 1998, par Jérôme Auberthier, P. 21.

Chapitre I : Généralités sur l'évaluation

de l'évaluation pour chaque acteur, certains sont combinés entre eux ce qui permet de fonder cette pratique dans l'entreprise.

Dans ce qui suit, nous allons mettre l'accent sur la pratique de l'évaluation ainsi que sa mise en œuvre.

Section 02 : la pratique de l'évaluation.

La pratique d'évaluation n'est pas qu'une simple procédure mais aussi un processus intégré à un système de gestion des ressources humaines, Une pratique à part entière une pratique de GRH et un levier de pilotage organisationnel, dans cette section nous allons présenter la pratique de l'évaluation, sa mise en œuvre, ses méthodes ainsi que ses difficultés.

2.1 Les méthodes d'évaluation :

La pratique d'évaluation peut se faire selon plusieurs méthodes que nous allons présenter dans ce qui suit.

A- L'évaluation annuelle

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

Cette méthode a pour objectif de « Faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir »¹¹.

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

- de faire le point sur le travail accompli et les compétences mise en œuvre,
- de fixer de nouveaux objectifs ou le plan d'action,
- de mieux connaître les attentes et difficultés rencontrés par les collaborateurs,
- de connaître des sources de motivation ou de mécontentement,
- d'identifier les besoins en formation et les perspectives de promotion,
- de mieux préparer l'entretien d'évaluation annuel.

Les résultats de la fiche peuvent se concrétiser dans le cadre d'un entretien d'évaluation annuel. L'entretien annuel constitue un moment privilégié pour instaurer un dialogue

¹¹ Chloé Guillot- Soulez, la gestion des ressources humaines, Gualino, Lextenso, Edition, Paris, 2008.P.22.

Chapitre I : Généralités sur l'évaluation

constructif entre chaque responsable et chaque collaborateur. Il permet de prendre du recul pour analyser l'activité. Cet entretien porte principalement sur le bilan et l'analyse du travail accompli et vise à déterminer ensemble :

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

B- L'entretien individuel

« Il s'agit d'un entretien face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique avec pour seul objectif de faire un bilan sur les tâches effectuées par le salarié durant l'année écoulée a savoir les points positifs et les points négatifs pour ainsi fixer des objectifs pour l'année à venir »¹².

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

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

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

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

C- L'entretien collectif

¹² Chloé Guillot-Soulez. Op cit. P.23.

Chapitre I : Généralités sur l'évaluation

Guillot Soulez dit de cette méthode qu' « Il s'agit d'un entretien de groupe généralement précédé par un entretien individuel ou suivi par un entretien individuel »¹³.

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

D- La méthode du 360°

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

Cette méthode consiste à « recueillir l'avis d'un certain nombre de collaborateurs dans l'entreprise sur la façon dont le poste est tenu par le salarié qu'il s'agit d'évaluer »¹⁴.

Pour **Guillot-Soulez** : «Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel »¹⁵.

Elle consiste en l'auto-évaluation du salarié, puis il est évalué par ses collaborateurs, puis par son supérieur hiérarchique.

L'évaluation est constituée d'un formulaire de près de 200 questions distribué à une vingtaine de personnes. Toutes les entreprises peuvent la pratiquer, mais elle concerne surtout les managers (dirigeants, cadres, responsables de projets) et parfois les agents de maîtrise. Il est conseillé que l'évalué ait au moins 1 à 2 ans d'ancienneté.

¹³ Ibid. P.22.

¹⁴ G. Lelarge, la gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils, 2^{ème} Edition Sétif, Paris, 2006.

¹⁵ Chloé Guillot Soulez, Op cit, P.23.

Chapitre I : Généralités sur l'évaluation

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

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

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

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

E- L'auto-évaluation du personnel

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

F- L'acensement Center

L'acensement center ou littéralement Centres d'évaluations, se sont des centres d'évaluation situés en dehors de l'entreprise.

Chapitre I : Généralités sur l'évaluation

L'acensement Center sert à « évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus »¹⁶.

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

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

2.2 Mise en pratique de l'évaluation

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

Les spécialistes insistent sur le respect d'une démarche structurée par une succession d'étapes pour initier une démarche d'évaluation. En outre, cette démarche requiert des conditions. Nous verrons dans ce qui suit comment mettre en œuvre une pratique d'évaluation.

La démarche d'évaluation se fait en huit étapes¹⁷ qui se suivent, les acteurs de cette démarche doivent travailler en concertation et doivent s'entendre pour agir ensemble.

¹⁶ Chloé Guillot Soulez, Op cit, P.31.

¹⁷ Annick Cohen « toute la fonction RH » Edition, Dunod, Paris, 2006.

2.2.1 Diagnostiquer votre entreprise

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

A. une direction générale impliquée et des critères d'évaluation alignés avec la stratégie

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

B. Une méthode de management basée sur des relations de confiance

L'évaluateur doit être professionnel pour gagner la confiance de son collaborateur, c'est-à-dire que l'évaluation doit se faire sur la base du travail réalisé sans tenir compte des relations personnelles ou d'amitié ou laisser de côté les jugements de valeur.

C. Formation des managers à l'entretien annuel et professionnel

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

D. Fixer les règles du jeu

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

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

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

2.2.2 La direction générale définit les objectifs de la démarche

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

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

2.2.3 Informer largement avant de passer à la construction

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

2.2.4 Construire le système

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

2.2.5 Informer et former sur les enjeux et expliquer le dispositif et l'utilisation du support

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

2.2.6 Mener une opération « test » avant de déployer le système

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

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

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

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

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

2.2.8 Le maintien du système en vie

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

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

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

2.3 Les difficultés de l'évaluation

L'évaluation des compétences et des performances est une pratique difficile qui présente de nombreuses difficultés et engendre donc de nombreuses insatisfactions¹⁸. Celles-ci sont autant implicites qu'explicites.

2.3.1 Des difficultés explicites

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

A- Liées à la conception et à l'outil lui-même

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

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

B- Liées à la relation évaluateur-évalué

Le fait que les évaluateurs aient du mal à se positionner lors des entretiens est une difficulté.

Les dialogues entre les évaluateurs et les évalués ne sont pas aussi francs et honnêtes qu'ils le devraient, ce qui n'aide pas non plus les évalués à s'exprimer sincèrement. Tout cela est dû au fait que les évaluateurs n'ont pas toujours les informations nécessaires au bon déroulement de l'entretien de la part de la direction (possibilités d'évolution, formation etc.), que les évalués ne se permettent pas toujours d'être totalement honnêtes pour des raisons multiples, peur d'être incompris, d'être « mal notés », etc. Ces multiples difficultés explicites engendrent de nombreuses difficultés implicites.

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

¹⁸ G Trepo et Al « l'appréciation du personnel, mirage ou oasis ? », Edition d'Organisation, Paris, 2002,P.92.

2.3.2 Difficulté implicites

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

- Le premier biais étant celui du *jugement*. En d'autres termes, certains évaluateurs seront plus indulgents que d'autres, consciemment ou inconsciemment, certains auront un sentiment de pitié ou encore de culpabilité face à leur apprécié. De la même façon, certains peuvent avoir tendance à donner à tout le monde la même notation, c'est-à-dire « la moyenne » pour ne faire aucune discrimination et n'être de ce fait aucunement impliqué. Ou encore, il se peut que l'un des critères sur lequel le salarié est évalué contamine de façon positive autant que négative le reste de l'appréciation (effet de halo). Le jugement peut donc être largement altéré.
- Le biais de *l'observation* est le deuxième facteur qui peut altérer le jugement. L'évaluateur observe le futur évalué. Si tout se passe bien, alors l'observation se relâche, mais si dans le sens inverse quelque chose va mal, alors l'observation n'en est que plus intense et bien entendu, le manager a tendance à sélectionner ses informations.
- Enfin, le troisième biais est celui de la « *recherche du coupable* ». Effectivement, si les résultats ne sont pas à la hauteur, le manager a tendance à rechercher le coupable, ce qui n'est pas objectif et qui déclenche un nombre de désagréments. La personne visée, qui n'est pas forcément la bonne cible, peut s'en trouver totalement désabusé et démotivée et cela peut se ressentir sur les résultats à venir.

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

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

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

Chapitre I : Généralités sur l'évaluation

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

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

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

Nous venons d'illustrer les différentes méthodes de l'évaluation ainsi que la démarche à suivre pour mettre en œuvre cette pratique. Aussi, nous avons évoqué les difficultés qui peuvent parvenir lors de la mise en pratique de l'évaluation.

Conclusion

La notion de l'évaluation permet d'envisager des anticipations diversifiées à chaque situation particulière, tout en s'inscrivant dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Elaborer une pratique d'évaluation c'est d'assurer une meilleure communication interne de l'entreprise, en tant qu'outil au service du management, l'évaluation du personnel est utile pour le manager autant que pour le salarié et le service RH. Elle favorise également les échanges pour le salarié, qui devrait faire part à son manager de ses requêtes et de ses besoins de formation pour développer ses compétences.



Chapitre

II

Chapitre 02 : généralités sur la compétence.

La notion de compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire des psychologues du travail, et plus généralement, des gestionnaires de ressources humaines. Nous parlons couramment d'aptitudes, d'intérêts, de traits de personnalité comme représentant des paramètres selon lesquels l'individu diffère entre eux. Mais de plus en plus, souvent, les exigences d'un poste à pourvoir sont définies par les hiérarchiques en terme de compétence, c'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.

La pratique d'évaluation des compétences fait partie intégrante du fonctionnement d'une entreprise. Elle permet de faire le point sur les capacités et les rendements du personnel dans l'entreprise afin de donner une idée, au manager et au collaborateur, des compétences réelles de la personne évaluée. Aussi, l'évaluation a d'autres portées qui se manifestent en termes de développement et de conservation du personnel, de fixation des objectifs, de reconnaissance et de motivation.

Section 01 : la notion de la compétence.

Le terme de compétence est polysémique et peut prendre, selon les disciplines, des acceptions différentes. Dans la présente section, nous allons essayer de clarifier et présenter les points essentiels de cette notion.

1.1 Aperçu historique sur la compétence :

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

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

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

Chapitre II : généralités sur la compétence

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

Dans les pays en voie de développement, notamment en Algérie, la notion prend racine en 1970, peu de temps après l'accès à l'indépendance, le gouvernement algérien a mis en place les instituts de technologie et des écoles d'ingénieurs dont les missions étaient de former dans un délai bref des cadres moyens, des techniciens supérieurs, des ingénieurs pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque.

1.2 Définition de la compétence :

Lorsque l'on tente de donner une définition de ce qu'est la compétence, on est confronté à une difficulté induite par la multiplicité des approches qui utilisent cette notion. Cette dernière est soumise à plusieurs définitions qui varient d'un auteur à un autre.

- **Selon le dictionnaire des ressources humaines :**

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

- **D'après Christian Batal :**

« Les compétences d'un emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en éprouve le besoin²».

- Les savoirs : correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis.
- Les savoir-faire : correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou t'outils.
- Les savoirs-être : correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales.

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

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

Chapitre II : généralités sur la compétence

La compétence dans le contexte de l'entreprise est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle c'est la combinaison de connaissance, savoir-faire, expérience, et comportement, s'exerçant dans un emploi précis, elle se constate et se valide dans une situation professionnelle³.

« Une capacité à combiner et à utiliser les compétences et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus ». ⁴

Donc nous pouvons dire que la compétence d'une personne est

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

En termes simples, une compétence permet à un individu de réaliser une tâche donnée de façon satisfaisante dans des conditions variées.

³ Peretti Jean Marie, FAQ Ressources Humaines, DUNOD, Paris, 2006. P. 108.

⁴ Patrick de la gestion de la formation en entreprise, Collection organisation en changement, Univ du Québec, 2000, P.33.

1.3 Les composantes de la compétence :

Avant d'énumérer les différentes composantes d'une compétence, il nous faut préciser que le personnel ne peut se suffire à l'acquis d'une seule ou d'une partie des composantes de la compétence car c'est la combinaison des quatre types de savoir qui aboutit à la compétence.

1.3.1 Les savoirs théoriques

Ils sont essentiellement des savoirs disciplinaires, des modélisations de réalité, de leurs propriétés et des lois qui régissent leurs transformations. Les savoirs théoriques permettent de prévoir avec exactitude la façon dont une situation pourrait évoluer suite à une intervention.

Ils donnent de la compréhension et du sens à l'action, président comment les faits peuvent évoluer sans toutefois définir les raisons de ce changement. Les savoirs théoriques sont investis dans l'action par le biais des savoirs procéduraux.

1.3.2 Les savoirs procéduraux

Ils portent sur les façons de faire, sur les modalités d'engagement des procédures, sur les manières dont elles fonctionnent.

Les savoirs procéduraux sont la formalisation des enchaînements d'actions, de règles et conditions, qui une fois respectées, permettent d'obtenir des effets s'organisant en plan d'action.

1.3.3 Les savoirs pratiques

Ils se révèlent et s'acquièrent dans l'action, souvent pour atténuer ou éliminer des effets parasites qui n'ont pas été appréhendés par la théorie ou les procédures. Ils sont liés directement à la situation du travail, l'objet sur lequel on agit, les moyens utilisés mais aussi à l'organisation même et aux partenaires dans l'action.

1.3.4 Les savoir-faire

Ils sont relatifs à la manifestation des actes humains, ils sont le moteur dans l'action. Les savoir-faire sont appris et expérimentés. Ils s'expriment par des verbes d'action. Leur intitulé doit se dégager de celui de l'activité et être représentatif d'une partie cohérente de cette activité.

1.4 Les raisons de l'intérêt porté aux compétences :

Dans son livre « construire les compétences individuelles et collectives » Guy Le Boterf cite un certain nombre de raisons à l'intérêt croissant porté aux compétences, les principales sont les suivantes⁵ :

- Les nouveaux défis de la compétitivité : ils ont pour noms, qualité, réactivité, économie de la variété, innovation. Ces nouvelles exigences de la compétitivité mettent en cause l'organisation taylorienne du travail, le temps n'est plus aux cohortes d'employés interchangeables, issus du même moule, effectuant des tâches parcellisées et répétitives en n'ayant qu'obéir aux consignes de la hiérarchie. Ce que requiert l'entreprise, ce sont de plus en plus des personnes qui sont capables de prendre des initiatives et des décisions au niveau local pour faire face aux événements et aux aléas ; ce sont des personnes qui sont capable de coopérer efficacement à des projets décentralisés contribuant à l'innovation, et à l'élaboration de nouveaux services donc à la création de valeur.
- Tertiarisation de l'économie : elle concerne l'ensemble des activités de production qui entrent dans une logique d'économie de service. Ce que les entreprises vendent ce sont les couples produit-service, des solutions à des problèmes, des valeurs d'usage, dans un tel contexte la compétence des employés ne peut plus être technique, elle devient pluridimensionnelle en intégrant des exigences de qualité, de réactivité, de relation.

1.5 Types et dimensions de la compétence

1.5.1 Les dimensions de la compétence :

Il existe trois dimensions génériques de la compétence :

⁵ Guy Le Boterf ; Construire les compétences individuelles et collectives ; Editions d'Organisation ; Paris 2004 ; P.17.

A- La dimension du savoir :

Dans cette approche, on détermine un rapport entre les situations validées et les situations professionnelles du moment que le fonctionnaire doit acquérir les connaissances qui lui permettent de maîtriser sa fonction. Cette approche est centrée aussi sur les exigences de la fonction qui sont dérivées de l'analyse du travail. Pour répondre à ces exigences, le salarié doit suivre une formation, le fait d'avoir suivi un ensemble de formations est un élément déterminant la compétence⁶.

B- La dimension du savoir-faire :

Contrairement à l'approche précédente, l'évaluation ici se fonde sur l'observation des individus en situation de travail pour constater et reconnaître leurs capacités. Grâce à cette observation, il résulte une bonne rationalisation de la mesure des compétences⁷.

C- La dimension du savoir-être :

La notion du savoir- être se situe entre la connaissance et l'action ; son évaluation n'est donc pas censée porter sur la personne mais sur sa capacité à utiliser ses savoirs dans la situation de travail donnée. On entend par savoir-être des facultés telles que l'adaptation, l'autonomie, la fiabilité qui restent au stade d'abstraction. Il faut savoir que le concept de savoir-être est une notion ambiguë et difficile à évaluer, c'est pour cela qu'il n'est généralement pas pris en compte lors des définitions des compétences.

1.5.2 Les types de la compétence :

A- La compétence individuelle :

Correspond à l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir être définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée.

La compétence d'un salarié renvoie à sa capacité à mettre en œuvre, en situation de travail, un ensemble de connaissances, de savoir-faire technique et relationnels, pour parvenir au résultat attendu⁸.

⁶ Valérie Marbach, Evaluer et Rémunérer les compétences, Editions d'Organisation, Paris, 1999, P16-22.

⁷ Ibid, P.17.

⁸ Guillot-Soulez Chloé, la gestion des Ressources Humaines, Gualino lextenso, Edition, 7^{ème} édition, 2014-2015, P106.

Chapitre II : généralités sur la compétence

La compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé⁹.

Le concept de compétence individuelle a été progressivement exploré Principalement dans le champ de la gestion des ressources humaines et dans le champ de la sociologie du travail des les années 1980, avec l'apparition de ce que l'on a baptisé la logique de compétence. Un corpus théorique et empirique important permet aujourd'hui ce concept au niveau international¹⁰. Elle inclut à la fois la question de l'individu et les exigences de l'emploi. La Compétence de l'individu se développe à partir de sa qualification. Celle-ci résulte de sa formation initiale conformée par ces diplômes et des savoirs faire opérationnels acquis au cours de sa vie professionnelle.

Chaque individu développe une compétence propre dans le but de reprendre aux modifications incessantes de son environnement économique et sociale, de son environnement de travail¹¹.

Elle est la capacité à utiliser conjointement des connaissances (savoirs et théories) et des savoirs faire (pratique, tours de main) acquis pour maîtriser une situation professionnelle donnée et pour obtenir des résultats attendus.

Cependant la compétence ne se compose pas seulement de savoir et de savoir-faire mais aussi d'attitudes et de comportements, autrement dit de « savoir être » (tels qu'adaptabilité, réactivité, capacité à communiquer et à travailler en équipe, savoir apprendre et vouloir apprendre, etc.) qui permet d'utiliser efficacement ces connaissances dans un contexte professionnel.

⁹ Dejoux Cécile, Gestion des compétences et GPEC, DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2013. P.10.

¹⁰ Retour Didier et autre, Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions, Edition Vulbert, 2009, P 59.

¹¹ Potocki Malicet Danielle, élément de la sociologie du travail et de l'organisation, Edition economica, Paris, 1997, P 77.

B- La compétence collective :

La compétence collective est développée avec les groupes de projet mis en place pour répondre à des décisions stratégiques correctes par la suite les nouveaux modes d'organisation du travail, ont permis de développer le travail en groupe.

La compétence collective d'une organisation est autre chose et bien plus que la somme des compétences individuelles. En effet, les compétences individuelles ne s'additionnent pas, elles se « multiplient » en synergie (si la compétence d'un équipier est nulle, le résultat de l'équipe risque donc d'être très compromis...) l'intégration dynamique de toutes ces compétences s'effectue grâce à une culture partagée et un savoir-faire organisationnel collectif. La compétence collective se manifeste par la performance globale de l'organisation pour les salariés, elle est reconnue concrètement à travers les différentes formes de rémunération collective, dont il sera question ultérieurement¹².

La compétence collective peut représenter la principale activité de l'entreprise, qui vendra un savoir-faire collectif. Les participants mettront en œuvre leurs propres compétences individuelles, mais en fonction des liens qui se tissent, des relations antérieures qui lient les personnes, de leurs motivations et des objectifs personnels, il se créera des compétences collectives propres au groupe¹³.

C- Les compétences organisationnelles :

Le rapprochement entre GRH stratégie, dans les années 1980, a été un terrain favorable à l'émergence du concept de compétence organisationnelle. Les dirigeants ont fait évoluer l'entreprise à partir de ses ressources internes, de son cœur de métier et non plus en se positionnant uniquement par rapport au marché.

La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme¹⁴.

D- Les compétences territoriales :

La compétence territoriale renvoie au fait de tenir compte du marché de l'emploi local et à une mutualisation de ressources physiques, matérielles fondée principalement sur des

¹² Jean- Paul Juès, Gestion des ressources humaines, principes et points clés, Ellipses, Edition marketing, Paris, 2002, P.77.

¹³ Dejoux Cécile, gestion des compétences et GPEC, DUNOD 2^{ème} Edition , Paris, 2013, P.22.

¹⁴ Dejoux Cécile, Ibid, P.24.

Chapitre II : généralités sur la compétence

capacités de coopération entre organisations privées, publiques et l'état¹⁵. Elle s'est affirmée dans les discours et les pratiques.

E- Les compétences transversales :

Les compétences transversales permettent de maîtriser son emploi dans un environnement ouvert, c'est ce qu'on appelle classiquement les compétences comportementales ou « les qualités humaines » en s'inspirant de l'étude de l'OFEM¹⁶. Les compétences transversales peuvent se classer de la façon suivante :

-savoir être relevant du métier : autonomie, conscience professionnelle, créativité, organisation, rigueur...

-savoir être du domaine relationnel : bonne présentation, diplomatie, discrétion/confidentialité, écoute, esprit d'équipe, sens relationnel...

-savoir faire « support » : adaptation aux outils informatiques, conseil client et adaptation à la demande client, savoir faire commercial ou négociation.

-savoir faire animation/communication : aptitude à s'organiser, savoir animer, communiquer, s'informer, travailler en équipe/encadrer une équipe...

-savoir faire relevant du développement personnel : résistance au stress, rapidité, ouverture d'esprit, dynamisme...¹⁷.

¹⁵ Guillot- Soulez Chloé, La gestion des ressources humaines, Lexte nsp, 7eme Edition, 2014, P. 107.

¹⁶ **OFEM** : L'observatoire de la formation, de l'emploi et des métiers.

¹⁷ Cohen- Haegel Annick, Toute fonction ressources humaines, DUNOD, 2^{eme} Edition, Paris, 2010, P.152.

Section 02 : la pratique de l'évaluation des compétences.

Les compétences de l'entreprise sont égales à la somme des compétences des salariés. Plus les salariés développent leurs compétences, plus l'entreprise est forte sur son marché.

Pour faire évoluer les salariés et l'entreprise, il est nécessaire de réaliser régulièrement un « inventaire » des compétences détenues par l'entreprise. Cet inventaire permet de s'appuyer sur un document écrit pour faire le point individuellement sur les projets des salariés et de l'entreprise et de donner aux salariés une feuille de route pour leur formation.

2.1 La notion de l'évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences est un mode d'évaluation basé sur une liste de compétences que doit maîtriser un individu dans un cadre donné. Elle doit absolument être séparée de leur validation ainsi que de la certification. En fait, c'est une démarche qui est constituée des étapes de la planification, de la prise d'information, de l'interprétation, du jugement et de la décision et de la communication¹⁸.

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 dernières¹⁹.

L'évaluation des compétences peut se faire dans trois situations distinctes :

- Lors des évaluations annuelles
- Lors d'un recrutement.
- Lors de l'intégration du collaborateur dans un nouveau poste²⁰.

Ainsi, l'évaluation des compétences consiste à recenser les « savoirs », « savoir-faire » « savoir être » détenus par le salarié pour en apprécier le niveau effectif. Elle permet de distinguer :

¹⁸ Durand, Micheline-Joanne et Roch, Chouinard, L'évaluation des apprentissages : de la planification de la démarche à la communication des résultats, Montréal, Didier, mars 2012, 376P.

¹⁹ Lecoeur Elisabeth, Gestion des compétences, le guide pratique, de Boeck, 1^{ère} Edition, Paris, 2008, P 91.

²⁰ Déjoux Cécile, gestion des compétences et GPEC, DUNOD, 2^{ème} Edition, Paris, 2013, P.84.

- les compétences qu'il maîtrise parfaitement ;
- les compétences requises qu'il ne possède pas ;
- les compétences qu'il possède mais ne maîtrise pas suffisamment ;
- les compétences qu'il a mais qu'il n'utilise pas.

2.2 La mise en pratique de l'évaluation des compétences :

L'organisation doit choisir une procédure qui permet de donner corps ou de concrétiser à l'acte d'évaluation. Pour assurer la continuité de la démarche d'évaluation, certaines conditions doivent être réunies et prises en considération au préalable.

La mise en place d'un système d'évaluation constitue un changement important pour les organisations ; il fait en effet évoluer²¹ :

- les comportements,
- les pratiques managériales ;
- Les relations d'autorité ;
- les mentalités ;
- Les représentations culturelles ;

Si l'évaluation concerne toujours des individus, voire des groupes d'individus dans l'entreprise, elle ne s'intéresse pas forcément aux mêmes dimensions ou caractéristiques de ces individus. Ainsi, on peut choisir d'évaluer la personne de façon globale, les comportements au travail, les résultats, qui peuvent être individuels ou collectifs, le potentiel, les compétences, etc²².

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

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

²¹ L.Boyer et N.Equilbey ; « GRH Nouvelles pratiques », Edition EMS, France.P.181.

²² Cadin Loic , Guerin Francis, Pigeyre Frédérique , « Gestion des ressources humaines », DUNOD, Paris, 1997, P. 228.

1. Evaluer la réalisation des objectifs

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

Plutôt qu'un système de contrôle, le management par objectifs est un système de planification et d'optimisation du travail qui passe par la responsabilisation des hommes.

La quantification excessive des objectifs écarte tout ce qui n'est pas facilement quantifiable, comme l'innovation et la qualité. Or la valeur « qualitative » ne peut être ignorée dans un environnement participatif.

Il est possible de fixer des objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs à la condition de se doter d'indicateurs pertinents par rapport aux résultats demandés. Ceux-ci sont en partie quantifiables ou traduits par des situations, des événements, des comportements factuels, observables et identifiables²³.

2. Evaluer l'activité

L'évaluation de l'activité a pour objet la définition de la valeur relative de travail. Elle trouve son origine dans la division et la spécialisation du travail. Et plus précisément dans les travaux de Taylor et de Gilberth qui introduisent, au début du XXe siècle, les méthodes analytiques ou *job analysis* dans les organisations modernes. C'est en effet la racine commune qui a donné naissance à l'étude des méthodes de travail (méthode), à l'étude de temps (productivité) et à l'évaluation des emplois (contribution/ rétribution). Les méthodes utilisées, simples ou complexes, reposent sur une recherche de rationalité scientifique et d'équité. Par l'analyse et le jugement systématique, grâce à des critères communs, l'évaluation tente d'appréhender les caractéristiques saillantes d'un poste ou d'un emploi en fonction des exigences à remplir pour le titulaire. L'évaluation porte également sur la contribution de cet emploi à l'organisation générale. Sur cette base est établie une structure cohérente et rationnelle des salaires, en application notamment du principe générale : A travail égal, salaire égale. A ce principe de base, les systèmes de classification négociés vont ajouter des formes de mobilisation du personnel à travers des arbitrages qui privilégient plus ou moins le marché interne ou le marché externe du travail. Certains système valorisent le diplôme alors que

²³ Annick Cohen, « toute la fonction RH », EDITION DUNOD, Paris, 2006, P. 191.

Chapitre II : généralités sur la compétence

d'autre donnent la priorité à l'expérience ; des grilles offrent une progression rapide au départ puis s'essouffent vite, d'autres au contraire, partent lentement et accélèrent en milieu de carrière pour ralentir fortement à la fin. Ces outils reflètent des politiques différentes de gestion des rémunérations selon les cultures nationales et locales et l'état de rapports de force.

Ces politiques sont naturellement des facteurs qui influent directement sur la motivation des individus. Ce qui caractérise le passage à un modèle de production flexible concerne justement la définition d'un nouveau compromis salarial, de manière permettre une implication complète de l'individu²⁴.

3. Evaluer les compétences

Les compétences mises en œuvre ne peuvent s'analyser ou s'identifier que par rapport à un référent qui est généralement l'organisation. Il n'existe pas de compétences dans l'absolu²⁵.

Les compétences font donc systématiquement référence à un domaine d'activité, à une stratégie, à un métier, à un emploi, elle se fonde de l'activité. Autrement les conceptions de la compétence, qui s'expriment à travers les démarches d'identification et d'évaluation des compétences, sont en réalité très variées. Elles correspondent à des modèles différents d'organisation du travail, que sous-tendent des compromis salariaux et sociaux spécifiques (la compétence se valorise en effet sur le marché interne de l'entreprise et le marché du travail externe). On peut également observer que plusieurs approches coexistent dans une même organisation, selon les différents secteurs, ou les différentes localisations.²⁶

4. Evaluer le potentiel

Les compétences d'un salarié ne sont pas toutes mises en situation professionnelle²⁷, il peut détecter en soi des capacités et des aptitudes qui pourraient être utiles à l'entreprise, donc il s'agit d'évaluer le potentiel qui désigne les possibilités d'évolution, les capacités d'adaptation, l'aptitude à se former et à s'intégrer dans de nouvelles responsabilités que

²⁴ Claude Billet, « Le guide des techniques d'évaluation », 2^{ème} EDITION DUNOD, Paris 2008, P. 52.

²⁵ Annick Cohen, Op, Cit, P.194.

²⁶ Claude Billet, Op, Cit, P.67.

²⁷ Eric Campay et Al, « GRH, Synthèse du cours et exercices corrigés, EDITION Pearson, Paris, 2008, P. 98.

Chapitre II : généralités sur la compétence

possède un individu. Ils sont donc plutôt représentatifs de performances à venir, cette évaluation par le manager servira de base aux revues de potentiel organisées régulièrement²⁸.

2.3 Les étapes de l'évaluation des compétences :

Pour mettre en œuvre une démarche évaluative, trois phases sont nécessaires, et sont dans l'ordre qui suit :

- **Avant l'évaluation :**

L'employeur ou le manager a la responsabilité de donner au personnel concerné par l'évaluation une information claire et précise sur le déroulement de l'évaluation, les objectifs attendus, les critères utilisés ainsi que les circonstances dans lesquelles elle sera réalisée.

Si certaines évaluations poursuivent des objectifs particuliers ou individualisés, les travailleurs concernés doivent en être informés personnellement.

L'employeur doit expliquer comment la démarche d'évaluation s'inscrit dans un cadre cohérent en matière de politique du personnel, notamment la politique de rémunération et la politique de formation et de promotion.

Les salariés doivent avoir le temps de préparer leur entretien d'évaluation et de rassembler l'information nécessaire. Ils doivent savoir par qui ils seront évalués et selon quelle procédure.

L'employeur doit veiller à la formation des évaluateurs et garantir la qualité des méthodes d'évaluation. La continuité de la mission des évaluateurs doit être garantie²⁹.

- **Lors de l'évaluation :**

Un rappel des conclusions de l'évaluation précédente doit être communiqué à l'ensemble des salariés concernés.

Les circonstances doivent favoriser une évaluation impartiale et constructive.

Les organisateurs de l'évaluation doivent prévoir le temps nécessaire et veiller à ce que le contexte matériel et psychologique soit positif.

²⁸ Annick Cohen, Op, Cit, 195.

²⁹ Guy le Bortef, Ingénierie et évaluation des compétences, 4^{ème} EDITION , ED d'Organisation, Paris , 2004, P. 440.

Chapitre II : généralités sur la compétence

Un descriptif précis de la fonction et/ou du contenu des tâches doit servir de référence à l'évaluation. Chaque salarié doit avoir la possibilité d'être « proactif » par rapport à l'évolution de sa propre carrière, notamment en matière de formation ou de réorientation.

- **Après l'évaluation :**

L'employeur doit présenter un bilan d'ensemble de la procédure d'évaluation du personnel et indiquer les conclusions que l'entreprise en tire, notamment en matière de politique du personnel. A partir des résultats de l'entretien, en fonction des projets et des moyens dont il dispose, l'employeur ou le chef hiérarchique proposera un plan d'action adapté aux objectifs repérés lors de l'entretien. (Accompagnement, appui ponctuel, plan individuel de formation ...)

2.4 Les enjeux de l'évaluation des compétences :

Evaluer le personnel dans l'entreprise fait partie des impératifs pour la bonne marche de toute organisation. Il représente donc un aspect prépondérant pour toute structure organisationnelle qui se veut compétitive et concurrentielle. C'est pour cela que l'appréciation/l'évaluation constitue un préalable à la bonne marche d'une entreprise. Cette partie entraînera des enjeux pour chacun des acteurs de l'évaluation.

A- Enjeux pour l'entreprise :

L'évaluation des compétences permet de mettre en place une gestion des ressources humaines qui correspond avec les besoins et les possibilités de l'entreprise. Elle permet aussi d'améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs collaborateurs, la responsabilité hiérarchique est ainsi développée à tous les niveaux.

B- Enjeux pour le manager (l'évaluateur) :

L'évaluation crée un climat de communication entre le manager et le personnel, la mission du manager consiste à :

- Créer les conditions nécessaires pour la motivation du personnel.
- Faire le point sur le travail et les efforts fournis par le personnel.

Chapitre II : généralités sur la compétence

- Examiner la façon dont les missions sont remplies.
- veiller à ce que tous les objectifs soient atteints.
- Fixer des objectifs pour l'année suivante.

Après avoir évalué l'ensemble du personnel, le manager se voit dans l'obligation de faire les propositions suivantes : (augmentations du salaire, promotions, ou formations).

C- Enjeux pour les salariés :

Les salariés souhaitent pouvoir présenter un bilan et recevoir la reconnaissance qui leur est due, Les conclusions des entretiens doivent être une synthèse objective.

Les résultats de l'évaluation doivent être restitués à l'évalué et doit servir de support concret à une analyse partagée avec l'évalué et à la construction d'un plan de développement donnera lieu à plusieurs type d'actions de formation, de mobilité et d'évolution professionnelle.

En effet, une bonne évaluation est toujours suivie de décisions de gestion permettant de corriger les carences et/ou de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue. Si le système d'évaluation n'aboutit jamais à des décisions de gestion, alors il doit être refondu.

De toutes les façons, un système d'évaluation ne servira à rien si les dirigeants ne l'utilisent pas pour prendre des décisions susceptibles d'améliorer les performances de l'entreprise.

Conclusion

L'évaluation des compétences et des performances des employés par l'employeur est une étape très importante dans le management des ressources humaine en ce sens qu'elle permet à l'entreprise dans laquelle elle est menée d'atteindre ses objectifs. Mais lorsqu'elle est faite, elle doit aussi faire objet de suivi. Il est donc nécessaire que les dirigeants veillent à la bonne mise en application et au suivi du plan d'action qui résulte de l'évaluation. S'ils ne souhaitent pas que l'évaluation soit considérée comme un simple acte administratif, une procédure sans utilité véritable ; la restitution et l'exploitation des résultats de l'évaluation doivent donc être considérées comme faisant partie du processus d'évaluation.

Chapitre II : généralités sur la compétence

Ainsi nous avons terminé avec l'évaluation des compétences, et nous allons passer au deuxième domaine de l'évaluation, l'autre variable de notre recherche qui est l'évaluation de la performance.



Chapitre
III

Chapitre 03 : la performance.

L'objectif de ce chapitre est de clarifier la signification du concept « performance » qui est au centre de la problématique de la présente recherche. Ce concept est considéré très complexe à saisir en raison de la multiplicité des significations et définitions qui lui sont attribuées par les différentes approches théoriques. Il comporte deux sections : la première section est consacrée à des notions de base sur la performance, et la seconde section nous présente l'évaluation de la performance des entreprises.

Section 1 : Notions de base sur la performance

Comme il est indiqué au préalable dans l'introduction, le but de cette section est de définir le cadre théorique dans lequel signent les concepts clés de notre étude.

1.1 Définition de la performance :

la performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous avons recueilli plusieurs définitions et points de vue d'un certain nombre d'auteurs.

Selon Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis. »¹

l'auteur KHEMAKHEM, dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion », a expliqué la notion de performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performar » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ». Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

¹ Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010 p13.

Chapitre III : la performance

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.
- To perform signifie : une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande².

Selon le dictionnaire **la toupie**, la performance est : un exploit, un résultat ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier, par une personne, une équipe, un groupe, un animal ou une machine.

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Les performances mesurent le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné. La performance est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation du travail, les méthodes, les relations et le climat du groupe de travail.

La performance est le résultat de la mise en œuvre d'une ou plusieurs compétences appliquées à une tâche professionnelle. Elle est une action passée et s'apprécie lors des entretiens individuels d'évaluation.³

1.2 Les composantes de la performance :

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performante si seulement elle applique ces notions.

² KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, p06.

³ EL AFFANI Amar. Mémoire « système d'appréciation des performances des salariés » 2014.

Chapitre III : la performance

✓ L'efficacité

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique, l'efficacité « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »⁴.

Plus simplement, nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des Objectifs visés, plus le système ne sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système ».⁵

Brièvement, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteints} / \text{Objectifs visés}$$

✓ L'efficience

Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services (c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats).

« C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part. »⁶

Donc, nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

⁴ GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

⁵ BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.

⁶ GRANSTED, (I) op cit

Chapitre III : la performance

✓ La pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

✓ L'économie

Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production : c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité ;
- Pour la vente : c'est la compétitivité sur le marché ;
- Pour la finance : c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

1.3 Typologie de la performance :

A- La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est définie par **KALIKA** comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celle-ci ne soit ressenti d'un point de vue économique⁷. »

KALIKA avance 4 facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- le respect de la structure formelle : le non respect de la structure annoncée par la direction peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation ;

⁷ Kalika M, structure d'entreprise, réalité, déterminants et performance, Edition Economica, paris, 1988.

Chapitre III : la performance

- les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits est un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité ;
- la qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention des informations fiables et exhaustives indispensables au bon fonctionnement de l'organisation ;
- la flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

B- La performance sociale :

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et latitude de ses salariés. Cependant, cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement la performance sociale et aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation⁸, ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu Adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation.

Certains critères représentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale afin d'évaluer cette performance les critères suivants peuvent être utilisés⁹ :

- la nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives ;
- le niveau de satisfaction de salariés mesuré par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- le degré d'importance des conflits et des crises sociales (absentéisme, grèves, accident de travail...);
- le taux de turn-over, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

C- La performance économique :

La performance économique correspond au résultat représenté par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion et qui se trouvent étroitement liés à la performance financière¹⁰.

⁸ Tenaz du moncel, performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, Annales du management, Paris, 1992, p381.

⁹ Marmuze C , politique générale, langage, intelligence, modes et choix stratégiques, 2ème édition, Ed Economica, Paris, 1996, P 95.

¹⁰ Lahlou C, gouvernance des entreprises, actionnariat et performance, Alger, article publié sur internet.

1.4 Les objectifs de la performance :

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- * Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- *développer la créativité du personnel ;
- * Anticiper les besoins des clients ;
- *Consolider et développer les savoirs-faires ;
- * Améliorer la rentabilité ;
- * Identifier et évaluer les compétences-clés ;
- * Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle.¹¹

Toute organisation se doit d'être performante pour perdurer, croître, progresser et acquérir de nouveaux marchés. La performance se mesure par la comparaison entre les objectifs fixés par la direction ou définis par un groupe et les résultats obtenus en utilisant au mieux les moyens attribués et en respectant des impératifs de délais et de qualité.

Section 02 ; la performance dans l'entreprise.

La mesure de la performance doit être alignée sur les processus de détermination des objectifs et d'examen de la performance de l'organisation. Des liens doivent exister entre les indicateurs de performance utilisés par les responsables à des fins opérationnelles et les indicateurs utilisés pour surveiller la performance de l'organisation. Les responsables et les employés doivent comprendre et accepter la validité d'objectifs d'entreprise.

¹¹ Saou Ouanissa et Abbache Khellaf « l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa « EPB » » mémoire de magister, université de Bejaïa,2017

2.1 Types d'indicateur clés de performance

Les indicateurs clés de performance des processus sont mis en place pour analyser la réalisation des tâches par rapport aux objectifs à atteindre. Ces indicateurs doivent être mesurés par un indice (généralement représenté par un nombre). Les mesures peuvent porter sur les progrès réalisés sur l'ensemble ou sur une partie du processus.

- **L'efficacité** est la relation entre les résultats obtenus et les résultats attendus : l'efficacité est à son maximum lorsque tous **les résultats attendus sont atteints**.
- **L'efficience** est la relation entre les résultats obtenus et les ressources utilisées : l'efficience sera considérée comme excellente si **les résultats sont atteints en utilisant le moins de ressources possible**.

Etre efficace revient donc à mettre l'accent sur les ressources utilisées tout en gardant un œil sur les objectifs à réaliser, comme par exemple, avoir pour objectif de réduire les coûts. L'efficacité, cependant, se concentre sur le produit, sur le résultat obtenu, et peut apporter un plus grand bénéfice tel un avantage.

Indicateurs de capacité : relation entre la quantité qui peut être produite et le temps nécessaire pour que cela se produise.

Indicateurs de productivité : relation entre les résultats produits et les ressources utilisées pour la production.

Indicateurs de qualité : relation entre le total produit et la production pouvant faire l'objet d'un usage c'est à dire celle sans défaut ou non-conformité.

Indicateurs de rentabilité : pourcentage entre le bénéfice et le total des ventes. Exemple : dans une entreprise 200 000,00 euros de biens ont été vendus pour un bénéfice de 20 000,00 euros. La rentabilité est de 10%.

Indicateurs de rentabilité : pourcentage entre le bénéfice et l'investissement réalisés dans l'entreprise. Exemple : une entreprise a investi 500 000 euros pour la production des biens avec un bénéfice de 20 000 euros. La rentabilité est dans cas de 4 %.

Chapitre III : la performance

Indicateurs de compétitivité : la relation entre l'entreprise et la concurrence. La part de marché peut être utilisée comme indicateur de compétitivité.

Indicateurs d'effectivité : l'effectivité est la combinaison de l'efficacité et de l'efficience.

Indicateurs de valeur : relation entre la valeur perçue lors de la réception du produit et le montant réellement dépensé pour obtenir ce même produit¹².

2.2 Les formes de la performance

✓ la performance clients :

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive, elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts du marché. Ces efforts, sont concrétisés par l'anticipation des attentes des clients et aussi par la recherche de les fidéliser¹³.

✓ La performance actionnaire

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise en raison de plusieurs développements interdépendants, notamment, on peut citer la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologiques et plus récemment, un retour en force des actionnaires et un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels. En plus, la nécessité d'expansion des entreprises les a poussés à rechercher continuellement des capitaux afin de soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers, la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

✓ la performance personnelle

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines, elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise¹⁴.

¹² Pierre veyrat. Article « connaître 10 indicateurs clés de performance des processus(KPI)

¹³ FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des manages », édition d'organisation, paris, 2005, p 39.

¹⁴ FERNANDEZ Alain, op.cit.p 39

Chapitre III : la performance

✓ La performance partenaires

Aujourd'hui, les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires. Ces activités, comme par exemple la conception ou le transport, représentent un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de la chaîne de valeur devient en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur (partenaire) en question. Ainsi, le rapport entre entreprise et fournisseur ne se limite pas à un simple accord contractuel mais à une relation stratégique à long terme. Par conséquent, la gestion stratégique est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires, ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et le partenaire est source de synergies au sein d'une même chaîne de valeurs.

✓ La performance sociale

Pour être performante, l'entreprise d'aujourd'hui doit avoir une vision stratégique qui soit partagée par tous, collaborateurs et dirigeants. Autrement dit, il n'est pas possible pour l'entreprise de réussir en privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social. Par ailleurs, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont rendu l'activité des entreprises de plus en plus complexe, car, pour évaluer dans leur environnement social plusieurs variables telle que : l'environnement, les droits du travail, sont devenues parties intégrantes des stratégies des entreprises. Donc, il ne suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social encouru par l'entreprise.

2.3 Les dimensions de la performance :

En général, on distingue **la performance externe** qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et **la performance interne** qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Le tableau suivant en recense les différences.

Tableau N°01 : la performance externe et la performance interne

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation

Chapitre III : la performance

Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision
Générer l'analyse financière des grands équilibres	Aboutir à la définition des variables d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173.

2.4 Le lien entre les compétences et la performance :

A- La compétence un facteur clés de performance :

Seul un personnel compétent, c'est-à-dire formé constamment, sera capable de relever les défis de la comptitivité. la main d'œuvre est donc la principale force d'attaque de l'entreprise. Et comme le souligne Tom Peter « pour réussir aujourd'hui, il faut appliquer la même règle au personnel »¹⁵. la règle veut qu' on investisse à part égale ou plus encore dans l'amélioration des qualités technique et managériales du personnel avec l'amélioration de la qualité relative (par rapport à la concurrence) des produits et services de l'entreprise.

B- Compétence et performance :

Les compétences vont permettre aux GRH non seulement d'effectuer leur travail de la bonne façon, mais de l'effectuer en ayant un impact sur la performance individuelle et organisationnelle. Avoir un impact sur la performance individuelle signifie que les GRH, possédant les bonnes compétences essentielles, vont mieux performer dans leur fonction, tandis que ces compétences vont aussi avoir un impact sur la performance organisationnelle.

Le lien entre la compétence et la performance est possible à établir, car mis à part les définitions d'une compétence qui incluent un lien avec la performance lors de l'expérience d'une fonction, des études empiriques l'ont aussi validé, en effet, certaines compétences peuvent aider à prédire La performance individuelle et la performance organisationnelle.

De plus les résultats d'une étude auprès de gestionnaires européens ont démontré que le développement de certaine compétence provenant d'un modèle peut expliquer 35% de la

¹⁵ Revue de sciences humaines. Université de Med Khider, N 04,2004 Algérie : « idem », Article Rédigé par Boudjemil Ahmed.

Chapitre III : la performance

performance future des hautes performances. Ces résultats démontrent donc l'impotence de développer les compétences qui peuvent avoir une influence sur la performance des salariés et sur la performance organisationnelle¹⁶.

Conclusion

Il est difficile d'évoquer la performance aujourd'hui sans préciser le rôle capital du manager : une trop grande attente sur un niveau de performance attendue peut galvaniser un individu et générer une anxiété importante chez un autre. Le manager d'une équipe performante doit impérativement prendre en compte les spécificités, les aspirations de chacun.

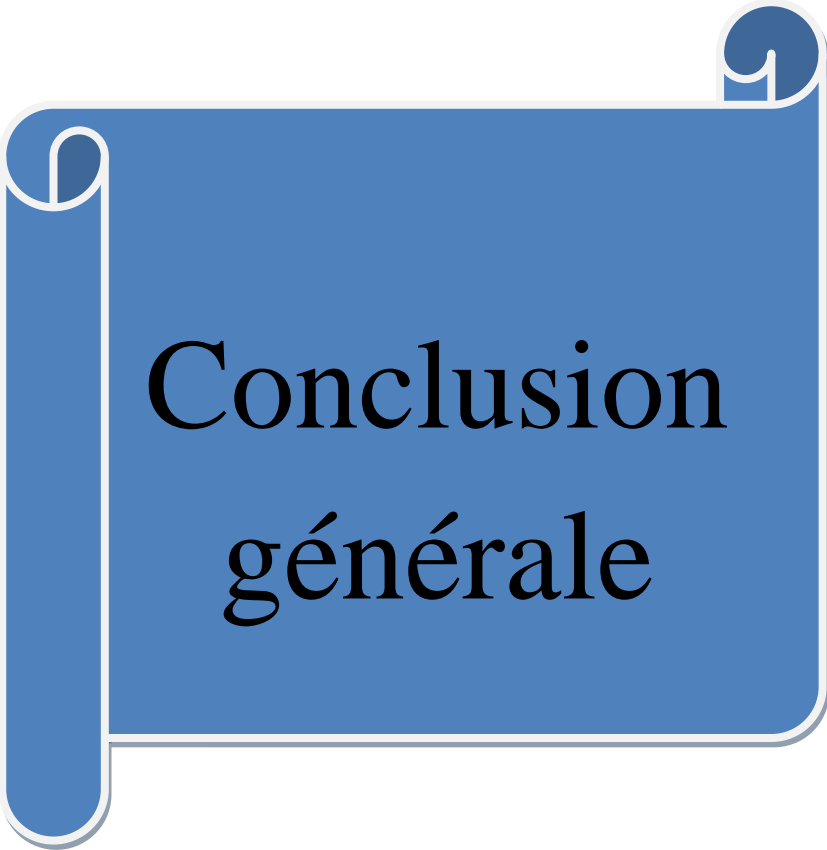
L'élaboration d'outils de mesure de la performance est nécessaire afin de permettre aux principaux décideurs de savoir quelles méthodes donnent de bons résultats et comment améliorer les prestations de service qui se révèlent moins performantes.

Les sections précédentes montrent comment des mesures de la performance peuvent être mises en place.

Dans le domaine des ressources humaines, la performance des salariés est très importante. Elle conditionne la réussite de l'entreprise, et elle doit constamment être prise en compte pour évaluer les compétences de chacun.

Dans nos organisations, la gestion de la performance s'applique à l'ensemble des processus et des systèmes qui la composent. La gestion des personnes en milieu de travail en est un. De fait, à l'aide de différents processus, la gestion des ressources humaines nous permet de préparer la performance organisationnelle.

¹⁶Document interne de l'entreprise



Conclusion générale

Conclusion générale :

Cette recherche nous a permis de découvrir et de mettre le point sur de différents aspects de l'évaluation et ses domaines elle nous a aidés à acquérir de tas de connaissances sur l'évaluation son intérêt et ses objectifs.

Au cours de notre travail nous avons fait face à quelques obstacles, nous citons, la pénurie de la documentation à cause des circonstances relatives à la crise sanitaire qui bloque le monde entier et qui nous a surtout privé de l'accès à un stage pratique pour concrétiser nos propos.

Cependant, nos différentes lectures nous ont conduit à élaborer d'autres pistes de recherche que nous avons résumé sous forme de question :

- quel sera t-il l'impact du management des compétences sur la performance durable de l'entreprise ?
- quel est le lien entre l'évaluation et la rémunération salariale ?
- quel sera l'impact d'adopter une politique de la GPEC sur la performance de l'entreprise ?

Au terme de notre travail qui est axé sur deux variables (compétence, performance) nous avons pu élaboré trois chapitres en effectuant une recherche documentaire sur l'évaluation, l'évaluation des compétences et la performance, nous nous sommes intéressé à la place de l'évaluation dans la pratique GRH, la première question posée consiste à définir l'importance de la pratique d'évaluation, ces acteurs, objectif et enjeux de point de vue de différent auteurs dans l'objectif de bien Cerner la pratique d'évaluation la seconde question est centrée sur l'évaluation des compétences, nous avons procédé d'abord à l'explication de la notion de compétence puis nous avons abordé la pratique de l'évaluation des compétences, le système d'évaluation, ces méthodes, étape et enjeux. Pour la troisième question nous l'avons axée sur la performance, en premier lieu, nous avons expliqué la notion de la performance et puis son importance dans une entreprise pour aboutir enfin à extraire le lien entre l'évaluation des compétences et la performance.

L'évaluation, les évaluateurs et la DRH, constituent les principaux acteurs de l'évaluation, l'évaluation permet à chaque acteur d'avoir un feedback sur le travail accompli au niveau de poste ou la fonction occupé l'évalué sur sa contribution dans son travail l'évaluateur sur la gestion de ses objectifs la DRH sur l'impact des résultats de l'évaluation sur les différents domaines de la GRH

À travers cette recherche nous avons constaté que l'évaluation du personnel est un acte purement managérial, elle joue un rôle très important dans la gestion des ressources humaines, ainsi, il est donc primordial pour toute entreprise de prendre avec beaucoup de considération cet aspect car il représente quelque peu un pilier essentiel sur lequel viennent se greffer d'autres processus RH tel que le recrutement la rémunération la formation la mobilité ... etc

En outre notre recherche nous a amené à constaté que le concept de compétence constitue l'un des facteurs contribuant à la gestion des ressources humaines pour permettre à l'entreprise d'avoir un personnel qui répond à ses besoins, l'évaluation des compétences contribue au développement des compétences pour constituer un levier de la performance elle permet de faire face à l'adaptation au changement

Enfin nous pouvons conclure que l'évaluation des compétences à un impact positif sur la performance des salaries et doit être intégrée et développée dans les entreprises algériennes pour qu'elles puissent devenir compétitive et améliorer la performance des salariés et donc de l'entreprise.



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

1. Annick Cohen « toute la fonction RH » Edition, Dunod, Paris, 2006.
2. Bernard Martory et Daniel Crozet, GRH pilotage social et performance, 7^{eme} édition, Paris, 2008,
3. BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998,
4. C Levy- Leboyer, La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, Edition d'Organisation, 1998, ,
5. Cadin Loic , Guerin Francis, Pigeyre Frédérique , « Gestion des ressources humaines », DUNOD, Paris, 1997,
6. Chloé Guillot- Soulez, la gestion des ressources humaines, Gualino, Lextenso, Edition, Paris, 2008.
7. Christian Batal, La GRH dans le secteur public, Tome1, Edition d'Organisations, 1998,
8. Claude Billet, « Le guide des techniques d'évaluation » , 2^{eme} EDITION DUNOD, Paris 2008,
9. Cohen- Haegel Annick, Toute fonction ressources humaines, DUNOD, 2^{eme} Edition, Paris, 2010,
10. Dejoux Cécile, gestion des compétences et GPEC, DUNOD 2^{eme} Edition , Paris, 2013,
11. Durand, Micheline-Joanne et Roch, Chouinard, L'évaluation des apprentissages : de la planification de la démarche à la communication des résultats, Montréal, Didier, mars 2012,
12. E.CAMPOY, E MACLOUF, K MAZOULI, et Al, Gestion des Ressources Humaines Collection Synthex, Pearson, Paris, 2008.
13. Eric Campoy et Al, « GRH, Synthèse du cours et exercices corrigés, EDITION Pearson, Paris, 2008,
14. F, Autier, conférence ANACT – EM Lyon l'entretien d'évaluation : outil de reconnaissance à quelles conditions ?, EM Lyon Busnes school, Ecully Mardi 8 novembre 2011,
15. FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des manages », édition d'organisation, Paris, 2005,
16. G. Lelarge, la gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils, 2^{eme} Edition Sétif, Paris, 2006.
17. George Trépo, Estellat Nathalie, Wairy Ewane, «l'appréciation du personnel mirage ou oasis ? Edition d'organisation, Paris, 2002,
18. GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980,
19. Guillot- Soulez Chloé, La gestion des ressources humaines, Lexte nsp, 7^{eme} Edition, 2014,
20. Guillot–Soulez Chloé, la gestion des Ressources Humaines, Gualino lextenso, Edition, 7^{eme} édition, 2014-2015,
21. Guy le Bortef, Ingénierie et évaluation des compétences, 4^{eme} EDITION , ED d'Organisation, Paris , 2004,

Bibliographie

22. Guy Le Boterf ; Construire les compétences individuelles et collectives ; Editions d'Organisation ; Paris 2004 ;
23. Henri Mahé de Boislaudelle, dictionnaire de gestion concepts et outils, Edition Economica , paris 1998,
24. Jean- Paul Juès, Gestion des ressources humaines, principes et points clés, Ellipses, Edition marketing, Paris, 2002, P.77.
25. Jean-Marie Peretti, Dictionnaire des Ressources Humaines, 2eme Edition Vuibert, 2001,
26. Kalika, structure d'entreprise, réalité, déterminants et performance, Edition Economica, paris, 1988.
27. KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2ème édition, DUNOD, Paris, 1976,
28. L.Boyer et N.Equilbey ; « GRH Nouvelles pratiques », Edition EMS, France.
29. Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management.2010
30. Lecoeur Elisabeth, Gestion des compétences, le guide pratique, de Boeck, 1^{ère} Edition, Paris, 2008,
31. M. Barabel, O.Meier « manageor », Edition dunod paris 2006,
32. Marmuze C , politique générale, langage, intelligence, modes et choix stratégiques, 2ème édition, Ed Economica, Paris, 1996,
33. P Caspar, J Guy Millet, apprécier et valoriser les hommes, édition liaison, 1990,
34. Patrick de la gestion de la formation en entreprise, Collection organisation en changement, Univ du Québec, 2000,
35. Peretti Jean Marie, FAQ Ressources Humaines, DUNOD, Paris, 2006.
36. Potocki Malicet Danielle, élément de la sociologie du travail et de l'organisation, Edition economica, Paris, 1997,
37. Retour Didier et autre, Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions, Edition Vulbert, 2009,
38. T Brunet et G Vinogradoff, Dictionnaire de l'Emploi et des Ressources Humaines, Hatier , Coll. Initiale 2001, ,
39. Tenaz du moncel, performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, Annales du management, Paris, 1992,
40. Valérie Marbach, Evaluer et Rémunérer les compétences, Editions d'Organisation, Paris, 1999,
41. Yalouane, Gestion des Ressources Humaines, Konrad Adenauer Stiftung, 1997,

Mémoires

1. EL AFFANI amar. « système d'appréciation des performances des salariés » université d'oran2 , 2014
2. Elhacemi Hallaci, la guidance des compétences vers la performance durable, mémoire fin de cycle master, science de gestion, université 8 mai 1945 Guelma, 2015,

Bibliographie

3. Saou Ouanissa et Abbache Khellaf « l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa « EPB » » mémoire de magister, université de Bejaia,2017

Reuves et articles :

1. Pierre veyrat. Article « connaitre 10indicateurs clés de performance des processus(KPI)
2. Revue de sciences humaines. Université de Med Khider, N 04,2004 Algérie, Article Rédigé par Boudjemil Ahmed.

Table de matières

Introduction générale.....	01
----------------------------	----

Chapitre 1: Généralités sur l'évaluation.

Section 1 : Notions de base sur l'évaluation.

1-1 Définition de l'évaluation.....	05
1-2 Acteurs de l'évaluation.....	09
A- L'évaluation par hiérarchie.....	09
B- L'évaluation par le salarié.....	09
C- L'évaluation par le collaborateur ou le manager.....	10
1-3 Les enjeux de l'évaluation.....	10
A- La direction générale (DG).....	10
B- La direction des ressources humaines.....	10
C- Les enjeux pour le manager.....	11
D- Les enjeux pour les salariés.....	12
1-4 Les objectifs de l'évaluation.....	13
A- Objectifs organisationnel.....	14
B- Objectifs psychologiques.....	15
C- Objectifs de performance.....	15
D- Autres objectifs.....	15

Section 2 : La pratique de l'évaluation.

2-1 Les méthodes de l'évaluation.....	17
A- L'évaluation annuelle.....	17
B- Entretien individuel.....	18
C- Entretien collectif.....	19
D- La méthode du 360°.....	19

Table de matières

E- L'auto-évaluation du personnel.....	20
F-L'acensement center.....	20
2-2 Mise en pratique de l'évaluation.....	22
2-2.1 Diagnostiquer votre entreprise.....	22
2-2.2 la direction générale définit les objectifs de la démarche.....	23
2-2.3 Informer largement avant de passer à la construction.....	23
2-2.4 Construire le système.....	23
2-2.5 Informer et former sur les enjeux et expliquer le dispositif et l'utilisation du support.....	23
2-2.6 Mener une opération « test » avant de déployer le système.....	24
2-2.7 Exploiter les supports d'entretien et donner suite aux conclusions de l'entretien.....	24
2-2.8 Le maintien du système en vie	24
2-3 Les difficultés de l'évaluation.....	25
2.3.1 Des difficultés explicites.....	25
2.3.2 Difficulté implicites.....	26

Chapitre 2 : Généralités sur la compétence.

Section 01: la notion de la compétence

1.1 Aperçu historique sur la compétence.....	28
1.2 Définition de la compétence.....	29
1.3 Les composantes de la compétence.....	31
1.3.1. Les savoirs théoriques.....	31
1.3.2. Les savoirs procéduraux.....	31
1.3.3. Les savoirs pratiques.....	31
1.3.4. Les savoirs faire.....	32
1.4 Les raisons de l'intérêt porté aux compétences.....	32

Table de matières

1.5 Types et dimensions de la compétence.....	32
1.5.1 Les dimensions de la compétence.....	32
À. La dimension du savoir.....	33
B. La dimension du savoir faire.....	33
C. La dimension du savoir être	33
1.5.2. les types de la compétence.....	33
À. La compétence individuelle.....	33
B. La compétence collective.....	35
C. Les compétences organisationnelles.....	35
D. Les compétences territoriales.....	35
E. Les compétences transversales.....	36
Section 02: la pratique de l'évaluation des compétences	
2.1. la notion de l'évaluation des compétences.....	37
2.2. la mise en pratique de l'évaluation des compétences.....	38
A. Évaluer la réalisation des objectifs.....	39
B. Évaluer l'activité.....	39
C. Évaluer les compétences.....	40
D. Évaluer le potentiel.....	40
2.3. Les étapes de l'évaluation des compétences.....	41
A. Avant l'évaluation.....	41
B. Lors de l'évaluation	41
C. Après l'évaluation.....	42
2.4. Les enjeux de l'évaluation des compétences.....	42
À. Enjeux pour l'entreprise.....	42
B. Enjeux pour le manager (l'évaluateur).....	42
C. Enjeux pour les salariés.....	43

Table de matières

Chapitre 3 : La performance.

Section 01: notion de base sur la performance

1.1. Définition de la performance	45
1.2. Les composantes de la performance.....	46
1.3. Typologie de la performance.....	48
À. La performance organisationnelle.....	48
B. La performance sociale	49
C. La performance économique.....	49
1.4. Les objectifs de la performance.....	50

Section 02: la performance dans l'entreprise

2.1. Types d'indicateur clés de performance.....	51
2.2. Les formes de la performance.....	52
2.3. Les dimensions de la performance.....	53
2.4. Le lien entre les compétences et la performance.....	54
A. La compétence un facteur clé de performance	54
B. Compétence et performance	54

Conclusion générale.....	56
--------------------------	----

Bibliographie

Résumé

Dans le souci d'assurer un bon rendement et une bonne compétitivité, toute entreprise travaille sur son capital humain. Elle procède à l'évaluation de leurs compétences et performances. En effet, nous cherchions à travers notre travail à souligner l'impact de l'évaluation des compétences sur la performance des salariés. Notre travail se base sur trois axes fondamentaux. Le premier axe porte sur la notion de l'évaluation. Dans le domaine de la GRH, l'évaluation consiste à recueillir un certain nombre d'informations sur le salarié pour pouvoir par la suite émettre un jugement de valeur sur celui-ci. Le deuxième axe, quant à lui, repose sur les compétences qui sont l'ensemble des savoirs (savoir, savoir faire, savoir être) acquis par un salarié dans un domaine précis. Leur évaluation permet à la direction de l'entreprise de mesurer et qualifier le niveau d'un salarié et ses aptitudes. Enfin, le troisième volet évoque la performance comme étant une évaluation des résultats d'un salarié, autrement dit, analyser le produit de ses activités concrètes (tâches réalisées).

Summary

In order to ensure a good performance and a good competitiveness, any company works on its human capital. It assesses their skills and performance. Indeed, through our work, we sought to highlight the impact of skills assessment on employee performance. Our work is based on three important axes. The first axis concerns the notion of evaluation. In the field of HRM*, evaluation consists of collecting a certain amount of information on the employee in order to subsequently be able to make a value judgment on him. The second axis, for its part, is based on skills which are all the knowledge (knowledge, know-how to do know-how to be) acquired by an employee in a specific field. Their evaluation allows the management of the company to measure and qualify the level of an employee and his skills. Finally, the third part refers to performance as being an evaluation of an employee's results, in other words, analyzing the product of his concrete activities (tasks performed).