

Université Abderahmane MIRA de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences des Gestion
Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème

La mise en place d'un système d'appréciation

Cas de « IFRI »

Elaboré par :

- ✓ HAMGA Massinissa
- ✓ OUHNIA Nawal

Devant le jury composé de :

Président	Mr ARABI. M
Examinatrice	M ^{me} ZOUAOU. N
Rapporteur	M ^{me} AMGHAR. M

2014/2015

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier dieu de nous avoir donné la force et la volonté d'accomplir ce modeste travail.

Un grand merci à notre encadreur

M^{me} Amghar.M qui nous a suivis, conseillé et encouragé tout au long de la réalisation de ce travail.

Nous remercions également notre encadreur au sein d'IFRI Mr SLIMANI, de nous avoir assistés et guidés durant toute la durée de notre période de stage pratique, et tout le personnel d'IFRI pour leur accueil chaleureux,

Nous tenons à remercier aussi nos enseignants et nos camarades de la promotion GRH.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

*A mes chers parents qui m'ont soutenu tout au long de
mon parcours*

A mon binôme Massinissa

A mes frères Djamel et sa femme, Nabil

A ma sœur, Souad

A mes deux nièces Ménissa et Elena

*A tous mes amis (es) Katia, Lydia, Yasmina, Katia, Rosa,
Rachid, Lilia, Djedjiga, Sabrina*

A mes cousins et cousines

Ainsi tous ceux qui me sont plus chers

Nawal

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

*A mes chers parents qui m'ont soutenu tout au long de
mon parcours*

A ma binôme Nawal

A mes frères Moussa et sa femme, Saïd, Adel

*A tous mes amis (es) surtout Kousseyla, Djamel, Rachid,
Rosa, Lilia, Djedjiga*

A mes cousins et cousines

Ainsi tous ceux qui me sont plus chers

Massinissa

Liste des abréviations :

DG

• **Direction générale.**

DRH

• **Directeur des ressources humaines.**

FRH

• **Fonction ressources humaines.**

GC

• **Gestion des carrières.**

GRH

• **Gestion des ressources humaines.**

HSE

• **Hygiène, sécurité, environnement.**

MPO

• **Management par objectif.**

RH

• **Ressources humaines.**

SARL

• **Société à responsabilité limité.**

SNC

• **Société au nom collectif.**

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 01 : L’appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine	03
Section I : rétrospective historique	03
Section II : l’appréciation : retombés, méthodes et difficultés.....	14
Chapitre 02 : La mise en place d’un système d’appréciation	33
Section I : Les composantes et objets de l’appréciation.....	33
Section II : Processus de mise en place d’un système d’appréciation	47
Chapitre 03 : Présentation de la méthodologie de travail et de la SARL ‘IFRI’	56
Section I : méthodologie de recherche	56
Section II : présentation de la SARL « IFRI »	59
Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l’enquête	66
Section I : présentation du système d’appréciation mis en place par l’entreprise « IFRI »	66
Section II : Analyse et synthèse	86
Conclusion générale	100

Introduction Générale

Introduction générale

De nos jours, les entreprises doivent transiger dans un environnement en constante évolution. Les nombreux changements engendrés par les facteurs tels l'intensification de la concurrence, la déréglementation, l'évolution technologique et la globalisation des marchés forcent les dirigeants à repenser les bases mêmes de l'organisation.

Parallèlement, la fonction Ressources Humaines est devenue, à l'aube du 21ème siècle, un partenaire de premier rang dans l'élaboration des stratégies visant à donner ou à maintenir un avantage concurrentiel à l'organisation. Elle joue désormais un rôle stratégique, crucial dans le succès des organisations.

Dans ce contexte, les entreprises, doivent être compétitives et proactives en vue d'améliorer la qualité de leurs ressources humaines. Or, cet objectif ne peut être atteint qu'à condition que l'entreprise valorise les gisements de compétences, de savoir-faire ainsi que les performances individuelles.

L'efficacité des salariés impactera de plus en plus les entreprises et pour être efficace, un système de gestion des ressources humaines doit être centré sur la performance et la compétence. Pour cela, il faut s'appuyer sur un système qui tend à améliorer la performance et à rendre efficace son contrôle et son évaluation, un tel système gagne à être au cœur des efforts fournis par l'entreprise en ce qui concerne les ressources humaines.

Pour ce faire, la meilleure technique à employer est celle de l'appréciation du personnel. Non seulement elle n'est pas qu'une procédure mais également un processus intégré à un système de gestion des ressources humaines.¹

Par ailleurs, une démarche d'appréciation bien pilotée participe au déploiement des objectifs stratégiques de l'entreprise en permettant de mettre en phase les intérêts de l'entreprise et ceux du personnel qui y travaillent.²

¹ D. Weiss et al : « les ressources humaines », édition d'organisation, paris, 2001, p 81.

² A. Cohen-Haegel : « toute la fonction ressources humaines », 2ème édition DUNOD, paris, 2010, p 200.

Introduction générale

Notre thème évoque la mise en place d'un système d'appréciation au sein d'une organisation. Pour mener à bien notre recherche, on va partager notre travail en deux parties. La première partie concerne les fondements théoriques et perspectives historiques de l'appréciation ainsi elle comporte une brève explication du système d'évaluation, ses composantes, ses enjeux, sa relation avec les autres pratiques de la fonction ressources humaines, ainsi que ses erreurs probables et leurs voies d'amélioration. La deuxième partie est consacrée au cas pratique du processus de mise en place du système d'appréciation au sein de l'entreprise « IFRI » qui fait le sujet de notre travail, d'où on va présenter en premier lieu le groupe et ses différents champs, en suite on va étudier de près le processus de mise en place du système mis en place afin de procéder à l'analyse et l'interprétation des données collectés lors de notre période de stage. Et cela dans le but d'apporter les réponses souhaitées a notre problématique.

La problématique à laquelle nous allons essayer d'apporter quelques éclaircissements peut être exprimée selon l'expression suivante : « comment mettre en place un système d'appréciation au sein de l'entreprise « IFRI » ? ».

De cette problématique découle des questionnements subséquents qui peuvent être déclinés en quatre grands axes :

- Quelle est la place qu'occupe l'appréciation du personnel dans la fonction RH ?
- Quelles sont les conditions de lancement d'un système d'appréciation dans l'entreprise « Ifri » ?
- Quelles sont les perceptions d'améliorations de la procédure de mise en place d'un système d'appréciation ?



CHAPITRE I :

**L'appréciation du personnel :
Un pilier de la fonction
ressource humaine**

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

L'appréciation du personnel est un outil de plus en plus utilisé par les entreprises. Il est considéré comme l'un des principaux atouts d'une bonne gestion des ressources humaines, Elle permet de prendre de façon éclairée des décisions déterminantes relatives aux promotions, aux augmentations de salaire au mérite, aux besoins de formation et à la planification de la relève.

En effet, plusieurs de ces décisions dépendent, dans une grande proportion, de l'information livrée par le processus d'évaluation. De plus, l'appréciation permet de prendre du recul et d'accorder à l'employé un temps d'arrêt privilégié afin qu'il puisse mesurer sa progression relativement à ses objectifs, aux attentes de son supérieur et à son alignement sur les objectifs globaux de l'entreprise.

Section I : Rétrospective historique

Avant d'aborder en profondeur les différents aspects de ce processus, il sera intéressant de passer brièvement en revue les mutations majeures qu'a pu connaître la fonction des ressources humaines dans le monde de l'entreprise.

En effet, cette fonction a considérablement évolué depuis son émergence à la fin des années 60. Aujourd'hui, on ne parle plus de gestion du personnel mais de gestion des ressources humaines, comme on ne parle plus d'évaluation des salariés mais de l'appréciation de la performance.

1. Les approches historiques de l'appréciation

On se contentera de citer que quatre grands moments d'évaluation dans l'histoire des théories managériales, en s'appuyant sur les travaux de (L. Cadin, 2007)¹ qui sont :

1.1.L` approche du management scientifique

Selon L'O.ST fondée par 'Max Weber' la bureaucratie est la forme la plus appropriée pour mettre en évidence la rationalité des individus et le pouvoir est remis entre les mains de ceux qui sont capables de l'assumer. Et cela dans le but de maximiser la productivité et l'efficacité dans le travail, l'appréciation du personnel selon cette discipline ce fait en suivant quatre principes ²:

¹ CADIN Loïc et al, « gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2007, P 372-380.

² PLANE J-M, « théorie des organisations », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2003, P11.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

- L'implication des décideurs dans le management et la gestion des ressources humaines, ils sont censés ne pas ignorer les conditions de leur travail et d'accroître leurs efficacités, ainsi que de s'assurer du bon déroulement de ces étapes ;
- Viser la rationalité dans le travail qui consiste à suivre l'organisation scientifique du travail, elle consiste également à évaluer le temps consacré à l'exécution de chaque tâche selon son contenu ;
- Mettre en place un système de contrôle sévère afin de suivre de très près le déroulement de ces étapes et de s'assurer de l'obéissance des salariés dans l'exécution de ces tâches et cela dans les délais respectés ;
- L'intégration d'un nouveau système de rémunération à la pièce constitué d'un salaire fixe et d'une partie variable qui consiste à rémunérer chaque salarié selon son rendement, et cela dans le but de motiver le personnel de l'entreprise.

Cette approche empirique inefficace a rendu nécessaire l'adoption d'un processus d'évaluation afin de diagnostiquer et de remédier à l'amélioration de l'état émotionnel ou productif du personnel en termes d'efficacité au travail, de gestion de la fatigue et des temps d'exécution.

Par ailleurs le concept d'évaluation a commencé à émerger mais de façon informelle, car il n'existait pas de support d'évaluation formelle. Ce n'est qu'au début des années 60 que le système d'appréciation commençait à prendre une forme formelle et a pu être énoncé dans des dispositifs documentaires et à élaborer des recommandations permettant de s'adapter à ce processus.

F.W. Taylor en se basant sur les travaux de cette approche scientifique du travail a mis en place de nouveaux aspects dans le but de compléter cette dernière.³

Dans cette perspective c'est la notion de poste qui constitue l'objet de l'objectivité, car en ajustant les critères (Comportements qui résultent la performance) aux exigences du poste on peut progresser vers une plus grande objectivation.

Cette discipline s'est concentrée beaucoup plus sur l'aspect de l'organisation du travail pour optimiser la production et l'aspect humain a été négligé, mais on verra par la suite que plusieurs théories psychologiques sont nées pour prendre en considération ces questions.

³ CADIN Loïc et al. Op. Cit. P 373.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

1.2.L`approche des relations humaines

Fondé par Elton Mayo, le courant des relations humaines a abordé la question du personnel dans l'entreprise sous l'angle d'une variable de production comme une autre dans l'appréciation globale du coût de production.

Ce courant, a démontré après plusieurs expériences que le facteur humain est l'élément essentiel de la bonne productivité d'une organisation. Ainsi, cette approche s'intéresse d'avantage à la considération, à la motivation ainsi qu'à la réalisation de soi, afin d'évaluer et de mesurer la productivité d'une manière efficace.

Le courant des relations humaines, a privilégié l'entretien d'évaluation en raison de la mise en confiance des salariés et génère un bon climat d'échange et la motivation des salariés.

Cette approche a permis à l'évaluation d'intégrer de nouveaux critères qui ont donnés une plus grande importance à ce processus, et de stimuler les recherches qui se font sur cette pratique.

1.3.L`approche du processus décisionnel en GRH

Si les deux premiers courants (le management scientifique et la théorie des relations humaines) ont inspiré directement les pratiques, ce troisième courant constitue plus un éclairage théorique mobilisé pour rendre compte récurrentes de mise en œuvre de l'appréciation dans des organisations.⁴

Cette approche résume l'importance et l'influence de l'évaluation sur les décisions de GRH. De ce fait, on peut dire que l'évaluateur à un apport fortement considéré sur les décisions RH. Pour cela, cet évaluateur doit se caractériser par la crédibilité en s'appuyant sur les conditions suivantes :

- Adopter un style d'évaluation à proximité pour pouvoir donner un jugement objectif sur l'évalué ;
- Avoir une influence directe sur le processus de décision RH afin que l'évaluation ait des enjeux réels pour les pratiques GRH ;
- Examiner le support, les critères d'appréciation ;
- Formation des managers sur le processus d'évaluation afin de le mener à bien.

⁴ CADIN Loïc et al. Op. Cit. P 377.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

Tableau 1 : les conditions de crédibilité d'un appréciateur.

Ligne hiérarchique	Information pertinente	Influence sur le décision
Directeur de division	-	++
Directeur de département	+	+
Chef de section	++	-

Source : CADIN Loïc et al « gestion des ressources humaines », 3ème édition DUNOD, Paris, 2007, P 378.

Ce tableau résume les conditions de crédibilité de l'évaluateur, il schématise le pouvoir qui s'exerce lors des études de terrain. On remarque donc que plus une personne à une position hiérarchique plus élevé elle dispose de plus d'influence sur la prise de décision.

1.4.L'approche de la sociologie interactionniste

L'entretien d'évaluation constitue une interaction d'un face à face entre le manager et son collaborateur. Elle peut être vue comme une sorte de mise en scène, l'entretien et la procédure formalisée constituant la scène de l'interaction, le processus de décision de gestion des ressources humaines serrait les coulisses de l'entretien d'évaluation.

Cette mise en scène pourrait avoir plusieurs réalités :

D'un premier point, elle pourrait prendre la forme d'un entretien où le formel aurait toute sa place et l'amabilité gouvernerait aux échanges entre l'évaluateur et son évalué, alors que la réalité serait gérées ailleurs (évolution de carrière, la formation, les augmentations de salaire...etc.)

D'un autre point, l'entretien serait dès lors surdéterminé par la volonté des deux acteurs de l'évaluation : l'évaluateur est tenu par les différentes contraintes qu'elles soient budgétaires ou de quota, alors que l'évalué de son côté est tenu par l'enjeu et l'existence d'un potentiel désaccord qui pourrait mettre à mal la relation de travail.

Cette approche révèle en fait le jeu des acteurs qui se fait en fonction des rapports entre les individus et leurs relations quotidiennes dans les rapports de travail.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

2. Définition des concepts clés de l'appréciation

2.1. La notion d'évaluation

L'évaluation a pas mal évolué au fil du temps. En raison de sa complexité elle a été difficilement acceptée par les acteurs. Désormais, elle est considérée comme un atout d'une GRH stratégique ainsi comme un outil privilégié par les pratiques de management au sein des organisations.

En matière de gestion des ressources humaines, l'apparition des deux termes : évaluation, appréciation, ont été un véritable challenge pour certain auteur de GRH qui insiste sur la distinction des significations portées sur les deux notions, tant dis que d'autres ne voient pas de différence significative entre elles.

L'évaluation est définie avant tout comme une action : « l'action d'évaluer ». Ou encore une démarche visant à « estimer une chose quant à son prix, à sa valeur, à sa quantité, à sa durée »⁵

L'appréciation est définie comme l'avis d'une personne sur une autre, alors que l'évaluation est l'avis de l'organisation (donc d'un collectif) sur une personne ; l'appréciation n'est donc qu'un outil de l'évaluation.

L'appréciation n'est pas une fin en soi ; « c'est une méthode de direction qui permet de piloter l'activité et les hommes qui la réalise »⁶

En effet, l'appréciation est considérée comme un levier incontournable pour la mesure du travail et du comportement des salariés. Ainsi l'appréciation est une notion paradoxale en elle-même par la divergence de signification qu'elle porte.

L'appréciation est : « un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de sa fonction. Le jugement pourra s'exprimer par : la notation, l'inventaire des points faibles et des points forts, le bilan professionnel, l'entretien d'appréciation »⁷

⁵ Dictionnaire Académique français, 8^{ème} édition (1932-1935).

⁶ COHEN-Haegel Annick « Toute la fonction ressources humaines », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010, P 200.

⁷ MARTORY Bernard et CROZET Daniel « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances » 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2005, P 72.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

L'appréciation est donc le jugement ou la comparaison qui peut se faire sur plusieurs critères qui sont, soit de manière synchronique sur le salarié et son poste ou entre deux occupants d'un même poste, soit d'une manière diachronique sur une situation donnée ou par rapport à des objectifs assignés.

2.2.La notion de performance

La performance est le degré d'atteinte des objectifs fixés en matière de résultats obtenues, elle peut être individuelle (résultat du salarié), comme elle peut être collective (résultat du groupe). La performance se mesure selon deux volets qui concernent : l'efficacité c'est le degré d'atteinte des objectifs et cela peu importe les moyens utilisés, ainsi que l'efficience qui est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens utilisés pour les réaliser.

Notons aussi que la performance ne se résume pas uniquement aux résultats d'un salarié mais elle concerne également de multiples facteurs : sa participation, son implication, ses efforts et ses compétences et de l'organisation à laquelle il appartient ou l'environnement dans lequel il évolue.

Comme le cite (M. CARDOSO, 2004) dans un article parlant de la valorisation de la performance disant que la performance n'est pas qu'un résultat ; «La performance est le résultat dans un contexte de compétition », La gestion de la performance au sein d'une entreprise tend à régir la compétition entre les collaborateurs⁸

.Parallèlement, en tenant compte de certains critères :

- Apprécier et récompenser comme encourager la compétition, la rétribution...etc.
- Responsabiliser et considérer comme l'implication des collaborateurs, l'intérêt porté aux collaborateurs...etc.

Il revient à dire que la compétence n'est pas la performance, mais bien une composante de celle si, un salarié performant n'est pas forcément compétent.

⁸ CARDOSO Manuela, « Comment fidéliser pour accroître employabilité et performance ? », De Menthon & Tréguier, Edition Hachette, Revue Entreprise et Carrières N° 704 – février 2004 : in www.cercleRH.com/Editorial/employabilite0304.asp. Consulté le 03/03/2015.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

2.3.La notion de compétence

La compétence est un concept nouvellement valorisée par l'organisation, elle a longtemps été négligée, mais à présent la compétence joue un rôle majeur dans la définition de la rémunération. En effet elle est difficile à quantifier car il faut prendre en compte de ces composantes (savoirs, savoir-faire, savoir-être), en mettant l'accent sur la partie comportementale, et psychologique de l'individu, car chacun a ces propres caractéristiques, 'agit et réagit' différemment des autres.

À la suite de (M. de Montemolin, 1984) l'ergonomie désigne par « compétences» les connaissances, savoir-faire, types de raisonnements, habiletés, mis en œuvre pour accomplir une tâche spécifique. Les compétences se différencient des aptitudes et des capacités souvent insuffisantes pour expliquer la réussite ou l'échec d'un opérateur confronté à une tâche précise.⁹

La compétence est donc un type de comportements ou d'aptitudes spécifiques à l'individu mobilisés pour lui permettre de faire face aux situations qui s'exposent à lui.

Comme le cite (P. Zarifian, 2001) « la compétence est la prise d'initiatives et de responsabilités de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ».¹⁰

Donc on peut conclure que la compétence est un concept nouvellement pris en compte dans la fonction des ressources humaines, qui a pu l'intégrer dans une nouvelle sphère de gestion. Néanmoins, la compétence est une logique complexe et sensible à déterminer.

2.4.La notion du potentiel

Le potentiel est difficile à définir. De ce fait plusieurs spécialistes en gestion des ressources humaines ont essayé d'apporter quelques définitions, parmi celles-ci on trouve :

D'après (PERETTI J.M, 2007) le potentiel vient du mot latin "potens" qui signifie "puissance" « l'ensemble des ressources de tous ordres que possède en puissance une personne »¹¹.

⁹ DIETRICH Anne et al, « Management des compétences. Enjeux, modèles et perspectives », 3ème édition DUNOD, Paris, 2010, P 10.

¹⁰ ZARIFIAN Philippe « objectif compétence », édition LIAISONS, Paris, 2001. P 65.

¹¹ PERETTI Jean-Marie « Ressources humaines et gestion des personnes », 6ème édition EDUCAPÖLE gestion, Paris, 2007, P 94.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

(Silzer & Church, 2009) considèrent que « le potentiel réfère à la possibilité, pour un individu, de devenir plus que ce qu'il est présentement »¹². En d'autres mots, le potentiel est la possibilité qu'un individu puisse développer les caractéristiques nécessaires pour atteindre un nouvel état.

Le potentiel est la capacité à acquérir rapidement, soit par la formation, soit à son poste de travail, les compétences nouvelles utiles demain pour occuper un métier différent ou pour exercer des responsabilités plus élevées dans son métier.

COHEN.A de sa part a définie le potentiel comme un « pronostic sur les possibilités latentes ou manifestes d'une personne pour accéder à un niveau de responsabilité supérieur dans un même métier ou supérieur/équivalent dans un autre métier »¹³.

On distingue également le haut potentiel qui désigne les cadres qui évoluent plus vite dans leurs carrières que les autres et qui sont aptes de constituer le comité de direction.

3. Les enjeux et acteurs de l'appréciation

Dans chaque processus de gestion des ressources humaines d'une organisation, Il existe cinq parties prenantes de la pratique d'appréciation. ¹⁴

3.1. Les enjeux pour la direction générale (DG)

Pour l'entreprise, le système d'appréciation présente plusieurs enjeux, il est au cœur des composantes de la fonction ressources humaines. L'appréciation du personnel lui permet aussi de photographier les ressources humaine existantes et de la guider à prendre les décisions stratégiques nécessaires en matière de rémunération, de gestion des plans de carrières, de la mobilité et de l'élaboration des plans de formations...etc. Ainsi la direction générale est tenue de justifier ses décisions RH en rendant l'évaluation plus objective.

L'évaluation du personnel est considérée comme un moment d'échange entre le collaborateur et son manager, car elle contribue également à l'amélioration des relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs équipes, ainsi elle développe

¹² SIZLER et CHURCH «The pearls and perils of identifying potential», edition Industrial and Organizational Psychology, 2009: in www.wehcs.com/A%20-%20the%20pearls%20and%20perils%20of.pdf. Consulté le 15/03/2015.

¹³ COHEN-Haegel Annick Op. Cit. p 179.

¹⁴THEVENET Maurice et al, « Fonction RH, politiques, métiers et outils RH », édition PEARSON Education, Paris, 2007, P 122.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

la responsabilité hiérarchique à tous les niveaux, tout en garantissant une gestion équitable des collaborateurs.

3.2. Les enjeux pour les partenaires sociaux

La direction générale et les partenaires sociaux jouent un rôle primordial dans le processus de mise en place de tout système d'appréciation.

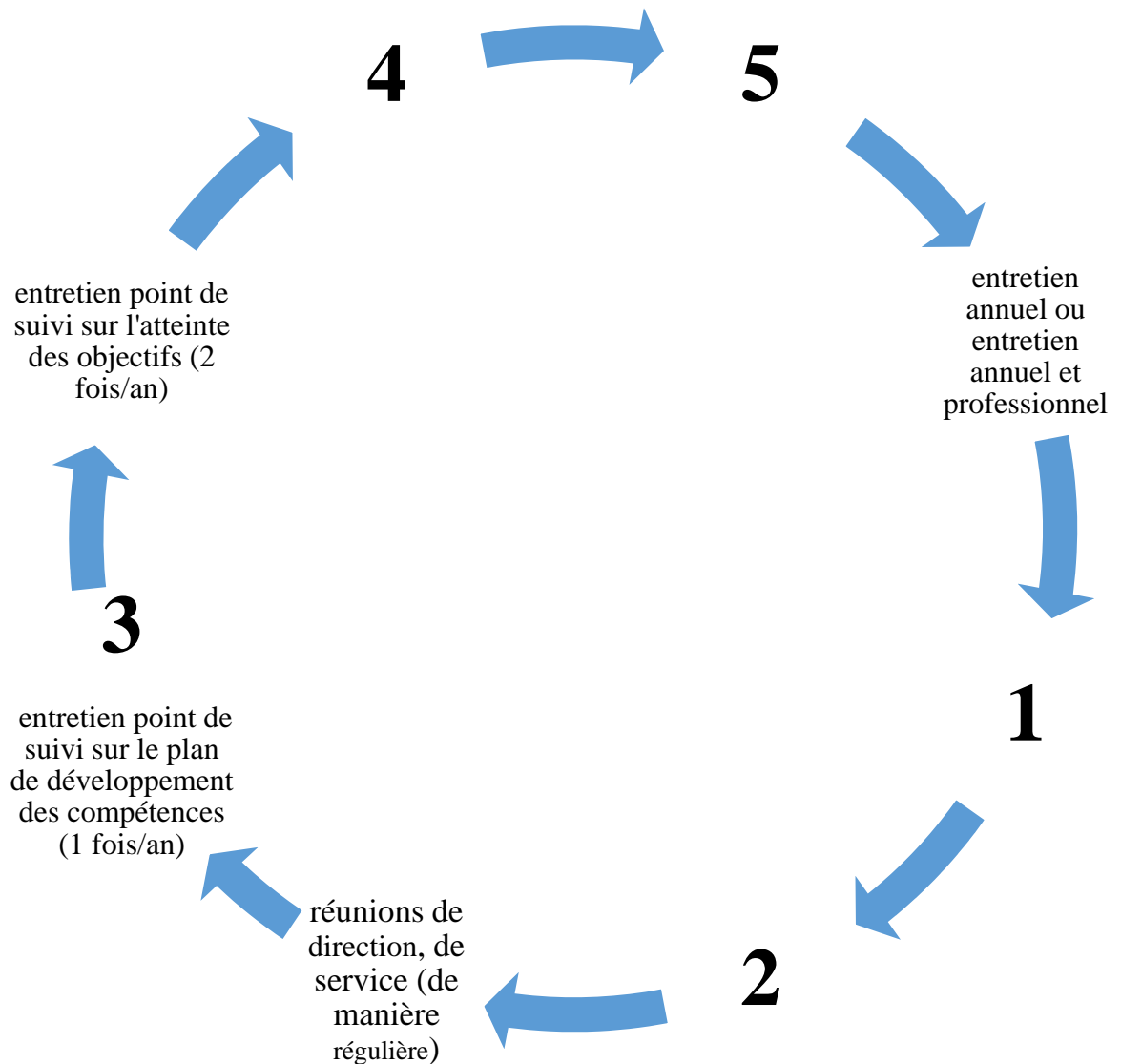
Les partenaires sociaux doivent collaborer à sa mise en place ainsi contribuées à son acceptabilité auprès de tous les salariés, ils doivent être associés à sa mise en place, en étant les représentants directs des salariés.

3.3. Les enjeux pour la direction des ressources humaines (DRH)

Les entretiens annuels et professionnels constituent un réservoir d'informations sur les postes, les emplois et leurs évolutions. Ces informations sont des aides à la prise de décisions équitables. Donc un travail rigoureux d'exploitation des conclusions des entretiens doit être fait conjointement avec les responsables des appréciations. La DRH a comme autre grand objectif de mesurer le climat social de l'entreprise. C'est un réel observatoire que la DRH doit savoir utiliser pour faire progresser son organisation. L'appréciation est donc une pratique de GRH permettant d'objectiver et orienter les décisions RH.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

Figure N°01 : le cycle de management.



Source : COHEN-Haegel Annick « toute la fonction ressources humaines », 2^{ème} édition
DUNOD, Paris 2010, P204.

3.4. Les enjeux pour le manager

L'évaluation est un acte managérial majeur car il permet de créer une communication constructive et d'échanges entre les managers et les salariés, entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Les objectifs attendus par le manager sont :

- Créer les conditions de la motivation de ses collaborateurs ;
- Décliner les axes stratégiques en plans d'action opérationnels ;
- Piloter l'activité de son unité et de ses collaborateurs par un système d'objectifs ;

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

- Faire le point sur le travail du collaborateur ;
- Echanger sur la fonction et la façon dont les missions sont remplies ;
- Vérifier l'atteinte des objectifs (taux de réalisation et manière de les atteindre) ;
- Fixer les objectifs pour l'année suivante ;
- Evaluer (objectivement) les compétences et les performances des collaborateurs ;
- Identifier les objectifs de professionnalisation du collaborateur pour lui permettre de s'adapter à l'évolution de son poste ou de développer de nouvelles compétences ;
- Donner à chacun la reconnaissance de sa contribution ;
- Détecter le potentiel du collaborateur.

Le manager peut individualiser les objectifs et les programmes de ses collaborateurs, les modifier et les suivre régulièrement. Il fait des propositions (salaires, promotions, mobilité et formation) sur le plan de la GRH au vu de l'entretien d'appréciation et de la politique RH.

L'évaluation suscite chez certains managers (pas suffisamment formés) des craintes d'être attaqué personnellement et de devoir se défendre ou se justifier, bref de ne pas être à la hauteur de l'enjeu. Car mal informé ou non informé, il y a risque de porter un jugement qui touche directement la personnalité du collaborateur, d'où l'usage de la méthode des faits significatifs de performance.

3.5. Les enjeux pour le salarié

L'évaluation est perçue comme un moyen de communication qui permet au salarié d'exprimer ses contributions à la réalisation des objectifs fixés, en s'échangeant sur les résultats réalisées, afin de mesurer sa performance ainsi que les contraintes rencontrées lors de leur réalisation. Elle ouvre également au salarié un champ de parole en lui permettant d'exprimer ses besoins en terme de formation, ainsi que de négocier ses possibilités d'évolution.

L'évaluation peut être perçue par le salarié comme un moyen de détachement psychologique comme elle peut être perçue comme un outil de jugement mal sain. Le salarié dans sa nature relève des craintes face à l'entretien d'évaluation, on peut bien évidemment citer quelques unes à titre d'exemple :

- la peur que cette évaluation soit sans issue et sans retour sur son travail et ses attentes ;
- l'évaluation est perçue comme un moment difficile à passer et d'être mal compris par son évaluateur ;
- la peur d'être mal jugé...etc.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

Pour s'estomper, rassurer et mettre fin aux peurs du salarié, la DRH doit faire preuve de professionnalisme et diriger les entretiens de manière juste en respectant les règles de jeu pour éviter de tomber dans les erreurs d'évaluation (jugement).

En effet, il est important pour le salarié de connaître l'avis des autres acteurs sur sa vie professionnelle, cela peut créer un avantage crucial pour sa motivation.

Section II : l'appréciation : retombés, méthodes et difficultés

Dans cette section nous allons voir quel est l'impact de l'appréciation sur les pratiques de la GRH comme (la rémunération, la formation, le recrutement, la gestion des carrières), en second lieux nous allons exposer quelques méthodes d'évaluation. Enfin, on va citer les erreurs susceptible d'exister lors d'une démarche d'appréciation ainsi que les mesures de correction qui peuvent être mise en pratique pour éviter ou corriger ces faussetés.

1. Les retombées de l'appréciation sur les pratiques de GRH

L'appréciation est la première étape de tout programme de développement des carrières. Elles s'inscrit aussi dans une perspective d'amélioration des relations de travail en favorisant le dialogue entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs au cours des entretiens nécessaires à sa mise en œuvre.

1.1. Sur le recrutement

Le processus de recrutement est un élément clé de la GRH puisqu'il constitue l'un des leviers de la régulation de la main d'œuvre. C'est un processus d'acquisition des ressources humaines dont l'entreprise a besoin pour assurer sa compétitivité. Le déroulement des étapes de ce processus découle de l'appréciation des résultats de l'organisation.¹⁵

Le dispositif de recrutement enchaîne cinq activités principales structurées de la manière suivante :

¹⁵ CITEAU Jean-Pierre : « gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques », 4^{ème} édition ARMAND COLIN, Paris, 2002, P 83.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

Figure N°02 : Processus de recrutement.



Source : élaboré par nous-mêmes.

On va s'accrocher uniquement sur les deux premières étapes de ce processus du fait qu'elles ont un rapport direct avec l'acte d'évaluation ainsi que les risques associés :

- **Identification du besoin de recrutement**

C'est la première étape qui déclenche le processus, le besoin se détecte en évaluant la situation présente de l'entreprise en matière des compétences tenues en son sein et de sa performance.

On peut alors déduire que c'est l'appréciation qui est le moteur de déclenchement de cette opération. D'où le risque d'une mauvaise appréciation renvoi directement à une mauvaise identification du besoin en RH.

- **Définition du profil recherché**

Après l'identification du besoin, vient la phase de définition du profil recherché, qui consiste à déterminer la cible et raccourcir la recherche de l'entreprise ainsi que l'éclairer sur les modalités de recherches appropriées.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

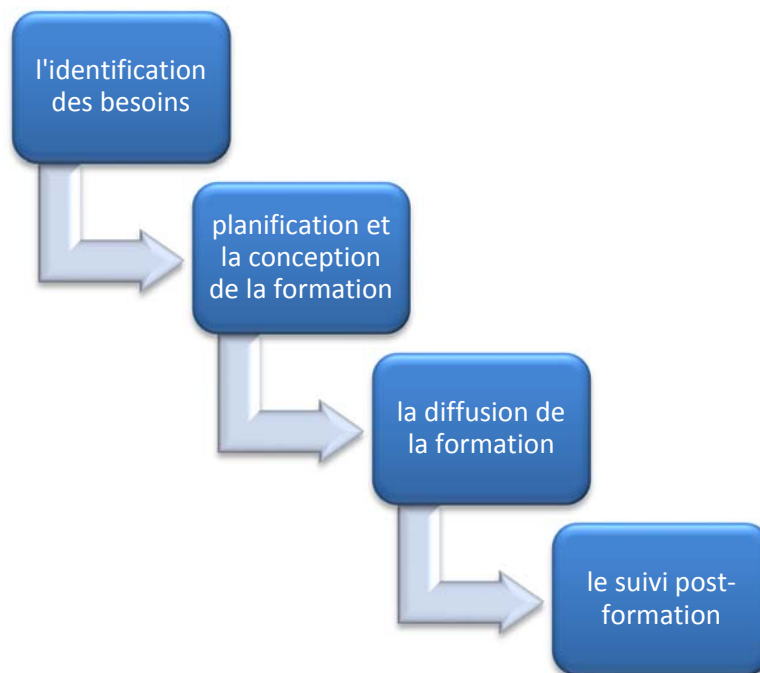
Tout comme la phase d'identification du besoin de recrutement, la définition du profil recherché est également soumise aux risques liés aux résultats de l'appréciation de la performance.

1.2. Sur la formation

La formation professionnelle continue constitue l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines.¹⁶

Le processus de formation est l'une des politiques de la fonction ressources humaines, son processus ainsi que son contenu découlent des résultats de l'appréciation, ainsi que des moyens mis en place pour mener à bien ce dispositif.

Figure N°03 : Processus de formation



Source : élaboré par notre propre initiative.

Ce processus se fait par la définition de quatre grands axes :

- **L'identification et l'analyse des besoins de formation**

Cela peut être mené à travers la définition et la mesure des écarts existants entre les compétences acquises par le salarié et celles requises par le poste à pourvoir. Les besoins en

¹⁶ CITEAU Jean-Pierre .Op Cit, P 113.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

termes de formation peuvent être détectés par l'appréciation du personnel. Bien évidemment, le RRH doit les classer par ordre de priorité selon les objectifs de l'entreprise.

Tout de même ce processus peut être faussé si les résultats de l'appréciation ne sont pas révélateurs.

- **La planification et la conception de la formation**

Cette étape consiste à mettre au point un plan de formation qui soit aligné avec les besoins ou les objectifs stratégiques de l'entreprise, dans lequel se trouve « le programme pédagogique, la durée, le budget, l'organisme (interne ou externe)...etc. » De ce fait, l'entreprise doit d'abord prendre, assier les moyens matériels et immatériels nécessaires à sa réalisation.

On rajoute également, qu'une bonne appréciation est primordiale pour la pertinence de ce plan. Car dans le cas contraire, le plan de formation sera inadapté à la formation visée.

- **La diffusion de la formation**

La principale préoccupation de la DRH face à cette étape c'est de connaître le retour de la formation engagée par le salarié, de savoir comment les contenus seront transmis, ainsi que leur apprentissage et la façon dont il sera intégré.

Le risque de cette étape est lié à la cible de la diffusion de la formation, également lié à la qualité de l'appréciation. En effet, si l'appréciation dégage de mauvais résultats, donc la diffusion de la formation ne sera pas objective et ne touchera pas les salariés qui ont en réellement besoins.

- **Le suivi post-formation**

L'entreprise en cette dernière étape doit mettre en place un dispositif de suivi post-formation, visant à assurer et à maintenir la survie du processus de formation.

Afin que ce dernier soit efficace en cas de besoin en formation dans les temps et cycles à venir.

Le risque qui peut être présent dans cette étape est que, si encore une fois les résultats de l'appréciation sont faussés, alors les besoins en formation qui découleront du suivi effectué ne seront pas identifiés dans les temps voulus.

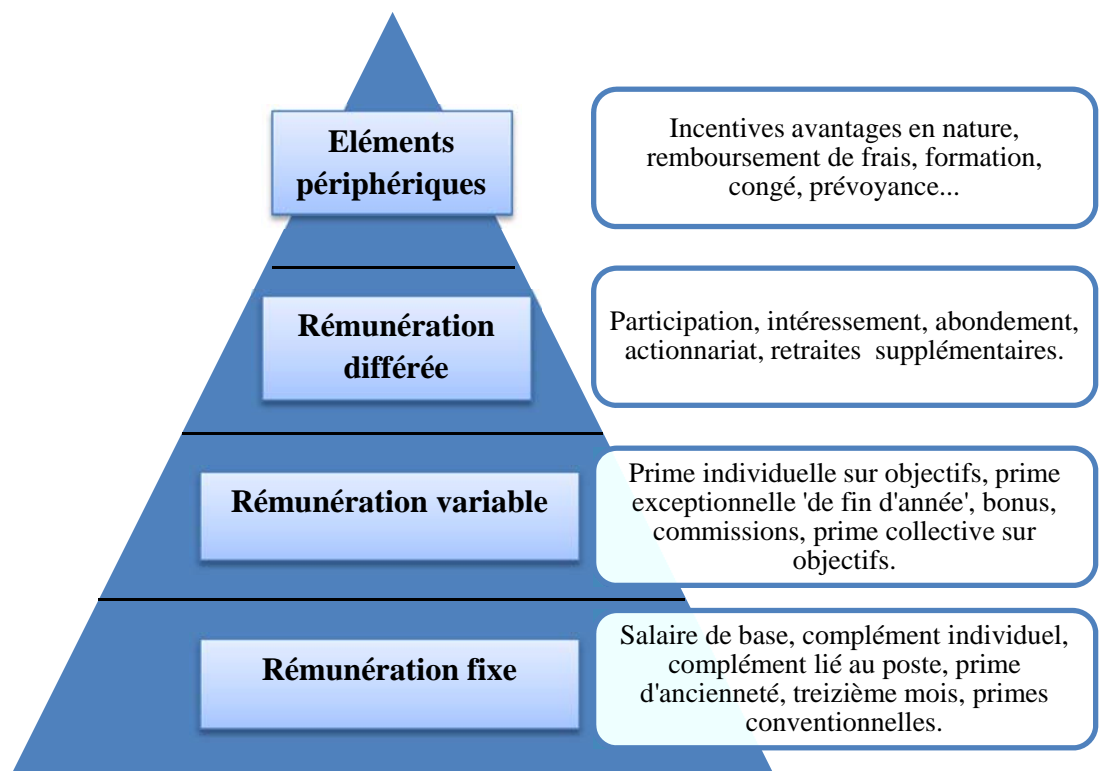
Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

1.3. Sur la rémunération

La rémunération du salarié est un des éléments clés du contrat de travail, elle est la contrepartie monétaire du service rendu.¹⁷

Elle est la contre partie d'un travail effectué, elle joue un rôle majeur dans la motivation et la fidélisation du personnel. C'est un engagement financier de la part de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés afin de récompenser leurs rétributions à sa performance. D'où l'évaluation de la performance est nécessaire afin de déterminer la part de chaque individu en termes de rémunération. Elle contient plusieurs type, parmi celle-ci on site :

Figure N°04 : Pyramide des éléments de la rémunération



Source : COHEN-Haegel Annick « toute la fonction ressources humaines », 2^{ème} édition DUNOD, Paris 2010, P299.

- **La rémunération fixe**

Le salaire fixe est une partie figée de la rémunération du salarié qui est une garantie et qui lui revient de droit.

¹⁷ CITEAU Jean-Pierre .Op Cit, p137

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

- **La rémunération variable**

Elle regroupe tous les éléments dont le contenu est incertain, elle dépend en grande partie de la contribution individuelle ou collective à la performance et aux résultats d'une organisation.

- **La rémunération différée**

Elle concerne la rétribution liée à un type de contribution spécifique à chaque individu. Exemple : une partie de la rémunération sera consacré au critère de la participation des salariés, qui vise leur motivation.

- **Les éléments périphériques**

Ce sont d'autres avantages dont le salarié peu en bénéficié. C'est un plus que l'entreprise peut réserver à l'intérêt de son personnel au-delà des primes négociées, dans le but de le fidéliser.

1.4. Sur la gestion des carrières

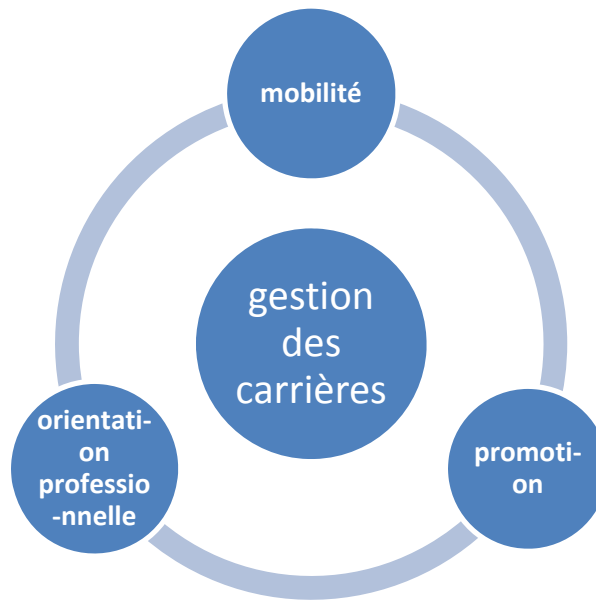
C'est une pratique de la GRH, qui a pour mission le développement et l'évolution des carrières au sein d'une entreprise, pour assurer sa performance globale. Comme elle garantit la motivation des salariés et une implication au maximum dans leur travail. L'appréciation est la première étape de tout programme de développement des carrières¹⁸.

C'est par son biais qu'on peut identifier les besoins du salarié à de nouvelles connaissances, et cela dans le but d'augmenter son efficacité de production ou pour occuper des postes hiérarchiques plus élevés. On peut donc schématiser les activités de la GC comme suit :

¹⁸ BERNARD. M, DANIEL. C, « gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2007, P 72.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

Figure N°05 : Les activités de la gestion des carrières



Source : élaboré par nous-même.

- **La gestion de la mobilité**

L'entreprise doit intégrer dans sa politique RH des possibilités éventuelles de mobilités en faveur de son personnel. En raison de cela, le salarié peut formuler désormais ses souhaits lors de l'entretien d'appréciation en matière d'évolution de sa carrière selon les champs ouverts par l'entreprise.

Ce sont les résultats issus de l'évaluation de sa performance qui vont démontrer la validation ou pas de son souhait d'évolution professionnelle. Par conséquent, une appréciation floue ne révèle automatiquement pas de bons jugements en termes de mobilité.

- **La promotion du personnel**

Une promotion sera offerte en guise de récompense après évaluation de la performance du collaborateur durant l'année, qu'elle soit d'ordre financière ou d'ordre hiérarchique en passant à un grade supérieur avec la proposition d'un poste comportant d'avantages de responsabilités.

Un risque d'une promotion inadaptée ou injustifiée peut être la résultante d'une mauvaise appréciation des résultats de l'évalué de la part de son évaluateur.

- **L'orientation professionnelle**

L'appréciation de la performance permet aux managers responsables de la gestion des carrières, de faire ressortir les points forts et les compétences d'un collaborateur. Le résultat de

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

l'appréciation ainsi que les souhaits des collaborateurs peuvent aider l'évaluateur chargé de la promotion, de proposer un poste qui correspond au profil de l'évalué. Cette proposition doit se faire en tenant compte de la pérennité de l'entreprise ainsi que de la motivation du salarié.

Le risque d'une orientation professionnelle inadaptée ou incohérente avec les performances du salarié est présent quand les résultats de l'appréciation ne sont pas ou peu révélateurs.

1.5. Sur le dialogue social

Le dialogue social renvoie au climat général, à l'ambiance de travail, à la proximité entre le management et les personnels. L'évaluation du personnel comme elle peut être un avantage, elle peut également être la raison d'une dégradation du climat social au sein d'une entreprise, car par exemple : une mauvaise interprétation des résultats d'une appréciation peut fortement déclencher des conflits sociaux.

2. Les méthodes d'appréciation

Dans le cadre théorique, on a pu constater plusieurs méthodes d'évaluation en fonction des situations de travail et des personnes à évaluer. A ce titre, Shimon L. Dolan et al ont répertorié les méthodes d'évaluation en trois catégories d'approches¹⁹.

2.1. Les approches comparatives ou normatives

Ces approches permettent à l'entreprise de mesurer le rendement de ses salariés, en le comparant à ses paires dans le groupe, dans une unité, ou dans l'organisation.

On peut citer plusieurs méthodes : la méthode de rangement ou méthode de rangement direct, la méthode de rangement alternatif, la méthode de comparaison par paires.

2.1.1. La méthode de rangement ou méthode de rangement direct

Elle est encore appelée méthode de rangement direct. C'est la plus simple à implanter : le supérieur classe les employés selon leur rendement global, du meilleur au plus faible ou d'autres aspects en rapport avec la qualité du travail, le respect des échéances...etc. cette méthode est utile dans une petite entreprise car plus le nombre d'employés est grand, plus il est difficile de prévoir les différences, en particulier quand la plupart des employés ont un rendement moyen.

¹⁹ SHIMON L. DOLAN et al, « la Gestion des Ressources Humaines », 3^{ème} édition Pearson éducation, Paris, 2002, P 267-283.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

2.1.2. La méthode de rangement alternatif

Elle comporte des étapes successives de classement qui consistent à inscrire au début d'une liste le meilleur employé, et à la fin de la liste, le moins bon employé en se fondant sur leurs performances avec en milieu de liste les employés au rendement moyen. Cette approche présente l'avantage d'être à la portée des supérieurs autant que des subordonnés. Pour des salariés qui effectuent sensiblement les mêmes tâches, cette méthode s'avère utile.

2.1.3. La méthode de comparaison par paires

Cette méthode implique que l'on compare chaque employé avec les autres, deux à deux, en utilisant dans chaque cas une norme unique pour désigner le meilleur des deux. Au final, on fait le classement comme suit : pour chaque employé, on compte le nombre de fois où on l'a jugé supérieur à un autre ; ensuite, les employés sont placés par ordre décroissant. Cette méthode par rapport aux autres est plus facile pour départager les meilleurs individus.

2.1.4. La méthode de la distribution forcée

La méthode de distribution forcée contourne le problème des rangs uniques qu'on trouve dans les autres méthodes par l'intégration de plusieurs facteurs dans le processus de rangement. Il peut en effet être difficile de différencier deux titulaires de poste dont le rendement est similaire. La distribution est donc dite « forcée » lorsqu'on doit répartir un certain nombre d'employés dans chacune des cinq catégories prédéterminées. Les lettres (A, B, C, etc.) utilisées dans certaines universités nord-américaines constituent une variante de cette méthode. de façon générale, la distribution forcée produit une courbe en forme de cloche.

2.2. Les approches comportementales

Dans l'entreprise on ne mesure pas que le rendement des salariés mais aussi leurs comportements au sein de l'organisation.

Pour évaluer le comportement des salariés dans une entreprise on trouve plusieurs méthodes : l'évaluation descriptive, l'échelle conventionnelle, la méthode des incidents critiques, la liste pondérée d'incidents critiques, le formulaire de choix forcé, les échelles basées sur le comportement et les échelles d'observation du comportement.

2.2.1. L'évaluation descriptive

Elle met en exergue les points forts et faiblesses de l'évalué, ses chances de succès et les démarches pour rectifier si nécessaire. Cette méthode ne permet pas les promotions ou comparaisons entre salariés, mais elle est efficace pour déclencher des actions de formation

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

ciblées. Elle a comme inconvénient qu'elle ne donne pas l'occasion à l'évaluateur et l'évalué d'avoir un réel échange.

L'évaluation descriptive comme son nom l'indique ne permet pas un moment d'échange entre l'évaluateur et l'évalué, dans cette méthode l'évaluateur remplit un rapport ou une fiche en décrivant la performance de son collaborateur avec des mots qui sont à lui, pour cela l'évaluateur doit avoir des compétences spécifiques à la rédaction pour que ses rapports soient traités de manière efficace dans le but de mener à bien l'évaluation.

2.2.2. Echelle d'évaluation conventionnelle

Elle indique le degré auquel un individu fait preuve des caractéristiques personnelles. Le formulaire de l'échelle de notation est généralement accompagné d'une appréciation globale qui contient les détails des points forts et des points faibles de l'employé évalué. Les grilles de notation sont en principe adaptées à chacune des catégories socioprofessionnelles.

Dans cette méthode, les points appréciés sont : le niveau d'atteinte des objectifs de la période écoulée, la quantité de travail, la qualité de travail, le sens de la planification, le sens de l'organisation, le sens du contrôle, le jugement, le leadership, l'esprit de décision, la motivation, la communication écrite, la communication orale, l'esprit d'initiative...Etc. Le résultat de ce type d'évaluation dépend aussi bien du soin mis à définir les caractéristiques personnelles et à évaluer les comportements que de la préparation des évaluateurs.

Cette méthode présente des avantages et des inconvénients :

- **Les avantages**

- ✓ Elle permet le recueil de données qui facilite la comparaison entre les collaborateurs.
- ✓ Elle intègre plusieurs critères d'évaluation.

- **Les inconvénients**

- ✓ Elle peut amener l'évaluateur à tomber dans les erreurs d'évaluation telle que l'effet de halo, l'erreur centrale...etc.
- ✓ Elle n'offre pas la possibilité d'avoir des informations sur le travail accompli.

2.2.3. Les incidents critiques

Dans ce cas, l'évaluateur note le comportement de ses collaborateurs dans des situations critiques. Ce sont ces comportements qui peuvent expliquer le succès ou les échecs en ce qui concerne la performance. Après observation, l'évaluateur peut donc prononcer un jugement sur les qualifications d'un individu. Toutefois, cette méthode ne permet pas les comparaisons entre

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

individus car l'observation se fait uniquement dans des cas spécifiques ; néanmoins cette méthode se révèle utile quand on veut étudier la potentialité d'un salarié lors d'une évolution hiérarchique.

Cette méthode oblige l'évaluateur à avoir un journal pour chacun de ses salariés et de noter tous les incidents critiques au cours de l'année.

2.2.4. La liste pondérée d'incidents critiques

Peut aussi être appelé liste des comportements, elle complète la méthode des incidents critiques.

Après avoir recueilli des données en matière d'incidents critiques, vient le tour de l'évaluateur de préparer la liste pondérée des incidents critiques et d'attribuer une pondération pour chaque incident.

L'évaluateur procède ensuite à énumérer la liste des incidents critiques dans le formulaire d'évaluation, ensuite il n'aura qu'à cocher les comportements qui reflètent ce qu'il observe chez son collaborateur.

Cette méthode permettra à l'évaluateur de faire une synthèse de la note attribuée, mais l'évaluateur devra connaître l'importance de chaque comportement pour donner une bonne appréciation de ces collaborateurs.

2.2.5. Le formulaire du choix forcé

Dans cette méthode, l'évaluateur décrit sur un formulaire les comportements de l'évalué. Cette méthode décrit bien les forces et faiblesses de l'évalué, mais le risque de comparaison à l'intérieur d'une même catégorie réside car les critères d'évaluation sont identiques. Alors il est conseillé de laisser prévoir un espace d'expression libre qui va permettre de préciser toutes les situations particulières pouvant expliquer tel ou tel résultat.

La méthode du formulaire du choix forcé est une méthode complexe et coûteuse, donc peu utilisée dans les entreprises, elle présente l'inconvénient de mettre au courant les évalués de la synthèse des résultats de l'appréciation qui peut nuire à la santé du climat social d'une organisation.

2.2.6. Les échelles fondées sur les études du comportement

C'est une méthode très complexe dans son élaboration, elle se base sur les incidents critiques. Cette méthode se fait en six étapes :

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

- Les bons ou mauvais comportements ou incidents sont avancés par les salariés eux même lors de l'entretien d'évaluation pour être analysés ;
- Une équipe classe tous ces comportements dans un certain nombre de catégories (compétences techniques, relations avec les collègues...etc.) ;
- Une autre équipe est appelée et qui aura pour mission de s'assurer que les catégories sont bien définies, c'est-à-dire, prendre les catégories qu'on a créées et essayer d'attribuer tous les comportements à la catégorie qui convient le mieux ;
- Dans cette étape, on va réunir une autre équipe qui sera chargée de classer tous les comportements de chaque catégorie de sept ou neuf blocs, allant de mauvais à excellent ;
- Par la suite, on va garder qu'un seul comportement type par bloc, on obtiendra une échelle gradué avec des exemples concrets des comportements médiocres, passables ou excellents pour chaque catégorie de critère ;
- Ces échelles sont ensuite présentées et expliquées à l'évaluateur qui n'aura qu'à cocher au bon endroit, pour indiquer le comportement qui reflète ce qu'il observe chez son collaborateur.

2.2.7. Les échelles d'observation des comportements

Cette méthode présente les mêmes caractéristiques que la méthode des échelles fondées sur l'étude des comportements.

Il s'agit d'indiquer la fréquence à laquelle se produisent les comportements observés, chaque fréquence sera associé à une valeur numérique. En additionnant le total des points on obtiendra une note globale, puis elle sera multipliée par le coefficient de pondération qui lui est attribué.

Cette méthode présente des avantages et des inconvénients :

- **Les avantages**
 - ✓ Elle prend en considération le poste occupé ;
 - ✓ Les comportements sont clairement définis ;
 - ✓ Elle privilégie l'amélioration de la performance ;
 - ✓ La participation des employés à la définition des critères.
- **Les inconvénients**
 - ✓ Une méthode couteuse en termes d'argent et de temps ;
 - ✓ Certains employés privilégient les méthodes basées sur l'atteinte des objectifs ;

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

- ✓ Elle donne la possibilité d'observer les salariés, c'est une tâche qui est difficile pour le supérieur du fait que ces responsabilités sont considérables.

2.3. Les approches axées sur la production

Elles constituent des méthodes qui évaluent le rendement des salariés en matière de production. On peut citer le management par objectif (MPO), les normes de rendements, les indices directs et les dossiers de réalisation.

2.3.1. La gestion ou la direction par objectif

Cette méthode se voit de plus en plus employée quand on s'inscrit dans le cadre du management par objectifs, car son application suppose l'existence des objectifs connus. Dans cette méthode, il est question d'un entretien qui est constitué de deux parties :

- L'établissement du bilan professionnel de la période de référence, qui porte soit sur l'exercice des fonctions et des responsabilités, soit sur l'atteinte des objectifs définis ou sur les deux éléments ;
- L'élaboration des objectifs pour la période à venir et la liste des actions qui contribueront à leur atteinte.

Elle est fréquemment utilisée pour l'évaluation le personnel cadre, Ici, les objectifs ou les résultats attendus deviennent la norme sur laquelle les supérieurs se baseront pour juger si le travail fait par l'employé est satisfaisant ou non. L'évaluation est basée sur l'écart entre le résultat visé et celui qui est atteint par le travailleur

La Direction par objectif permet le contrôle du collaborateur et de suivre ses engagements dans l'entreprise, elle est utilisée aussi comme un moyen de motivation des salariés vu qu'ils participent à la définition des objectifs à atteindre.

2.3.2. Les normes de rendements

Cette méthode est proche de la méthode de la direction par objectif. Elle se différencie par le critère d'évaluation et le fait qu'elle est destinée au personnel non cadre. Elle est considérée comme un facteur de motivation des salariés du fait qu'elle crée un esprit de compétition de manière à se rapprocher des normes imposées.

Dans cette méthode, le critère utilisé est défini sous des normes de rendement alors que dans la méthode de direction par objectif on utilise le critère de l'atteinte des objectifs déjà fixés.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

Les normes de rendements sont nombreuses et détaillées. L'évaluateur aura à évaluer chaque norme, ensuite un facteur de pondération est attribué à chaque résultat selon le degré de son importance.

Bien que cette méthode procure une information claire et précise en ce qui concerne les résultats, elle est coûteuse pour l'entreprise, car elle nécessite beaucoup de temps ainsi qu'une coopération au sein de l'organisation.

2.3.3. Les indices directs

Cette méthode tend à évaluer la performance des collaborateurs en utilisant des critères d'évaluation objectifs, les critères d'évaluation peuvent être quantitatifs ou qualitatifs comme la productivité, l'absentéisme, le taux de roulement...etc.

Le critère de productivité est retenu comme le critère le plus convenable pour les postes n'ayant aucune fonction de direction.

2.3.4. Les dossiers de réalisation

Cette méthode a été introduite pour des situations de travail où les normes de rendement sont difficiles à être établies, en raison du changement constant des tâches de travail.

Les dossiers de réalisation permettent aux professionnels de décrire leurs concrétisations selon des dimensions appropriés à leurs poste de travail, ensuite le supérieur aura pour mission de vérifier l'exactitude du contenu du dossier, et par la suite une équipe de professionnels externe se chargera de l'évaluation du contenu en terme de performance.

Cette méthode, bien qu'elle soit performante, elle est aussi coûteuse pour l'entreprise.

2.4. Les autres méthodes d'évaluation

2.4.1. Le feedback à 360°

Le « 360° feedback » est une technique qui consiste à chercher l'information relative à la performance d'un salarié auprès du plus grand nombre possible de personnes concernées. Cette méthode, destinée aux cadres, préconise l'utilisation combinée de plusieurs sources d'information pour réaliser l'évaluation.

L'évaluation du rendement d'un employé serait plus efficace si elle était effectuée à la fois par les pairs, les superviseurs, les subordonnés et l'intéressé lui-même. D'où l'utilité des sources multiples d'information quand il s'agit d'effectuer des évaluations de rendement. Certaines entreprises vont jusqu'à inclure aussi dans cette combinaison l'évaluation du client.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

Le volontariat constitue une règle impérative. Tout le monde n'a pas forcément envie d'un 360°. Ceux qui ont de mauvaises relations avec leur entourage peuvent le percevoir comme un moyen de déstabilisation. Le 360° n'est efficace que si les intéressés veulent progresser et en assument les conséquences. Un cadre peut accepter le 360° pour faire plaisir à son entreprise alors qu'il n'est pas prêt à accepter la vérité.

Basé sur un strict anonymat, l'évaluation à 360° peut être utilisée individuellement ou dans des procédures de développement d'équipe, lorsqu'un groupe de cadres responsables souhaite améliorer leur style de management.

Elle s'appuie donc le plus souvent sur :

- Des outils adaptés (questionnaires riches et précis basé sur des questions-réponses sur des thèmes prenant en compte les valeurs fondamentales et les principes de leadership de l'entreprise) ;
- Une méthode rigoureuse ;
- Un système de mesure précis ;
- Une information précise sur le sens, le but, le déroulement et l'utilisation du 360° feedback.

La technique du 360° doit donc permettre de mettre en évidence les points forts et les points à améliorer puis mesurer les différences de perception entre l'autoévaluation du manager et celles des autres acteurs. Elle favorise la prise de conscience et l'amélioration du style de management de la personne évaluée.

En outre, pour s'avérer efficace, l'évaluation à 360° doit être suivie des mesures dont le feedback aura montré la nécessité et, le cas échéant, de plans d'actions cohérents et réfléchis, pouvant induire des actions personnelles, des actions de formation, du développement personnel et d'accompagnement.

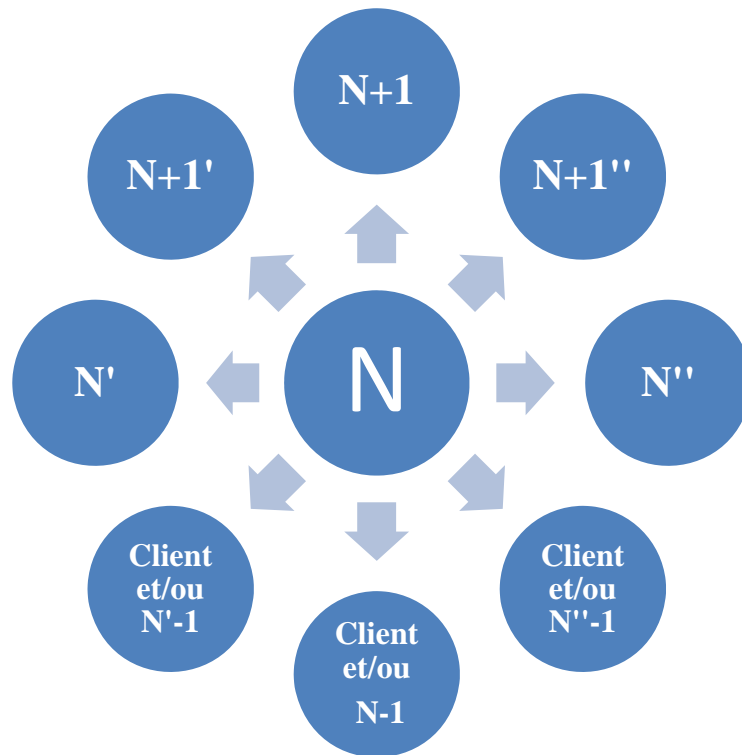
L'évaluation à 360° est une appréciation collective qui ne remplace pas l'évaluation annuelle, pour cela elle exige la mise en œuvre d'une méthodologie rigoureuse pour sa réussite.²⁰

²⁰ MARBOT Eléonore et al, « Fonctions RH, métiers et outils des ressources humaines », édition PEARSON Education, Paris, 2007, P 124.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

Le 360° est un outil de développement pour l'évalué. Il est aussi un outil de changement non négligeable pour l'entreprise. Néanmoins, il doit être utilisé avec précaution, car il a ses limites et ses risques.

Figure N°06 : L'évaluation à 360°.



Source : THEVENET Maurice et al, « Fonction RH, politiques, métiers et outils RH », édition PEARSON Education, Paris, 2007, P 124.

2.4.2. Assessment center (le centre d'évaluation)

D'origine anglo-saxonne et développé pour le recrutement d'officiers anglais et américains lors de la seconde guerre mondiale, les assessment center ont été adaptés aux entreprises dans les années 80²¹.

L'origine de l'expression « assessment center », vient du verbe *to assess* qui signifie « estimer », « évaluer », et du mot *center* (centre, milieu). Ce sont donc les candidats qui sont au

²¹ ASHWERTH Michael et al, « quelles finalités pour l'évaluation des salariés dans l'entreprise ? », 6^{ème} promotion du MBA Dauphine MRH, Université Paris Dauphine, 2009, P 24.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

centre de l'intérêt ; leur manière d'agir est observée et évaluée par les examinateurs à travers différents exercices.

L'assessment center sert à évaluer la performance, les comportements, les compétences, le potentiel des individus. On peut faire des simulations organisées en face-à-face ou en groupe mais l'évaluation est individuelle. Elle sert avant tout à l'évaluation des managers et chefs de projets même si elle tend à se généraliser à tous les salariés.

On rencontre cette méthode dans les très grandes entreprises le plus souvent. Elle présente l'avantage de proposer des simulations proches des situations de travail réelles ; d'avoir des résultats consolidés grâce à différents utilisateurs et c'est une évaluation effectuée par un regard externe.

Plusieurs outils caractérisent l'assessment center, dont principalement les mises en situation de travail. Pour cela, il nécessite le recours à plusieurs évaluateurs. Il s'opère en deux phases : l'observation sur la base d'une grille précise, ensuite la mise en commun des informations pour établir l'évaluation.

Les assessments centers, en plus d'être un outil pour le recrutement, sont utiles pour la sélection interne des candidats durant leur carrière pour ce qui est de l'analyse des besoins en formation et pour la détection d'éventuels potentiels.

3. Les lacunes de l'appréciation et les corrections nécessaires

3.1. Les lacunes de l'appréciation

Les erreurs liées à l'appréciation sont très probables. C'est un jugement faussé que peut attribuer l'évaluateur à l'égard de l'évalué ; elles peuvent résulter d'un mauvais choix des critères d'évaluation, ou d'une préparation infidèle à la bonne conduite d'une évaluation. On va énoncer quelques-unes des plus commises.²²

3.1.1. Effet de contraste

C'est un jugement fait par l'évaluateur sur l'évalué par rapport au groupe de travail auquel il appartient, et non par rapport à ces compétences réelles et celles exigées par son poste. Donc un individu compétent dans son groupe de travail ne le sera pas forcément dans un autre qui est plus compétent. Et le contraire est juste.

²² BERGERON J.L. : « l'évaluation du rendement », in « gestion stratégique et opérationnelle », édition GOETAN MORIN, Montréal, Paris, 1993, p398-400.

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

3.1.2. La première impression

Dans cette erreur, les évaluateurs tendent à porter un jugement définitif sur l'évalué en se référant à la première impression. Elle est commise dans la plupart des cas sur les nouvelles recrues d'une entreprise, dans ce cas l'évaluateur garde l'image de la première impression qu'elle soit bonne ou mauvaise et quel que soit les efforts ou les améliorations fournies par ce dernier, cette idée reste inchangée.

3.1.3. Effet de halo

C'est l'impression de l'influence physique ou psychologique produite par l'agent évalué sur l'évaluateur. Ainsi, un aspect particulier de la personne (favorable ou défavorable) peut orienter l'opinion de l'évaluateur sur le rendement global de la personne évaluée ; en rencontre ce genre de situation quand on a affaire à des amis lors de l'évaluation.

3.1.4. L'erreur centrale

C'est la difficulté qu'éprouve un évaluateur de porter un jugement extrême et claire sur ces collaborateurs. L'évaluateur se contente alors de faire une appréciation qui se situe juste au milieu de l'échelle de l'évaluation, et cela pour éviter de se justifier des notes attribués à ces collaborateurs comme elles peuvent être trop faibles ou trop élevées, par peur de porter un jugement subjectif.

3.1.5. L'erreur des extrêmes

On peut dire que c'est le contraire de l'erreur centrale, elle consiste à positionner l'appréciation des évalués dans les deux extrémités de l'échelle d'évaluation (soit excellente ou médiocre), cette erreur fait en sorte que l'évaluateur note ces collaborateurs en les considérant comme en dessus ou en dessous de ce qu'ils méritent.

3.1.6. La ressemblance avec l'évaluateur

Dans cette erreur certains évaluateurs surestiment le rendement des collaborateurs ayant les mêmes conformités, les mêmes idées ou qu'ils appartiennent à une même société. Dans ce cas les évaluateurs considèrent ces employés comme des prototypes en leur donnant une note plus ou moins favorable à leur rendement.

3.2. Les corrections nécessaires

Après avoir cité quelques erreurs très fréquentes commises lors du processus d'appréciation, nous allons donc introduire quelques corrections qui permettent de faire face à

Chapitre 01 : L'appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine

ces erreurs ou à les éviter carrément pour bien mener une évaluation. Ces corrections sont classées en trois catégories qui sont :

- **La première** : Elle s'intéresse aux formulaires ainsi qu'au processus d'évaluation (elle vise à réduire l'effet de halo) ;
- **La deuxième** : concerne l'analyse des données statistiques après l'appréciation (elle peut corriger l'erreur centrale et celle des extrêmes) ;
- **La troisième** : consiste à former les évaluateurs pour mener leurs évaluations de façon saine et sans ambiguïtés (dans le but d'éviter de tomber dans les erreurs d'évaluation).

Nous pouvons donc conclure qu'il n'existe pas une appréciation type à toute entreprise, mais plutôt chacune d'elles doit mettre en place un processus d'appréciation adapté à sa stratégie, à ses objectifs ainsi qu'à sa culture. De ce fait, une bonne évaluation valable pour certaines entreprises ne veut pas dire que c'est celle qu'elles doivent toutes adopter par effet de mode, l'évaluation est donc une opération délicate. Un manager bien formé peut limiter ses erreurs en prenant au sérieux cette opération (en lui consacrant une partie considérable de son temps, en la préparant dans les meilleures conditions afin de mener ce processus à bien).

Nous retenons de ce premier chapitre que le processus d'évaluation est comme une usine à gaz, c'est-à-dire un processus très fragile qui peut engendrer des conséquences très perturbantes au climat social de l'entreprise, si ses acteurs négligent cette pratique et ne l'appliquent pas dans ses normes. Mais cela ne veut pas dire que ce processus est à craindre, mais bien au contraire, car c'est l'une des pratiques les plus innovantes pour l'entreprise, car elle fait preuve de plusieurs avantages au profit de l'entreprise, parmi ces avantages on cite : Elle lui permet de bien gérer ces ressources humaines, de mesurer leur performance, de connaître leurs besoins, leurs ambitions et leurs centres d'intérêts, ainsi qu'encourager la communication au sein de cette entreprise...etc. Elle n'est pas nouvelle comme pratique, mais elle a plutôt bien évolué au fil du temps et elle est finalement devenue un levier incontournable des pratiques GRH.



CHAPITRE II :

La mise en place d'un système d'appréciation

L'appréciation du personnel est un outil de plus en plus utilisé par les entreprises et les organisations.

Le système d'appréciation n'est pas facile à mettre en œuvre, néanmoins, elle reste une démarche qui se renforce dans les entreprises au travers d'une pratique de plus en plus régulière aussi des apprécieurs et des appréciés bien formés et informés a ce dispositif.

Dans ce chapitre on va essayer d'aborder le système d'appréciation dans son intégralité ainsi que de mettre l'accent sur ses composantes, les différents types d'entretien et du processus de sa mise en place dans une organisation et les conditions qu'il faut réunir pour assurer sa pérennité.

Section I : Les composantes et objets de l'appréciation

La mise en place d'un système d'appréciation n'est pas aisée car il n'est pas facile d'instaurer une équité lors de l'évaluation ou de mener une appréciation saine, mais surtout il est difficile de maintenir tout un système d'appréciation en vie au fil du temps.

Lors de cette section on va tenter de présenter les éléments composants le système d'appréciation, expliquer l'entretien d'appréciation ainsi que ses différents modèles, tout en évoquant les critères de l'évaluation.

1. Les composantes d'un processus d'appréciation

Nous tenons à présenter désormais les différents éléments qui composent le processus d'appréciation. Les auteurs (Jacques Aubert, Patrick Gilbert et Frédérique Pigeyre, 1993) nous proposent dans leur ouvrage de décomposer ce processus en huit composantes essentielles. Nous pouvons ensuite classer ces éléments en trois grandes familles qui sont : les fondements du processus, les moyens mis en œuvre pour l'optimiser et le cadre spatio-temporel¹.

1.1. Les fondements de l'appréciation

1.1.1. La visée : pourquoi évaluer ?

Cette étape est souvent négligée dans la pratique de la mise en place, bien qu'il soit important de préciser pourquoi évaluer afin de s'impliquer facilement dans ce processus et de faire comprendre les objectifs majeurs du dispositif sur toute l'organisation, ainsi que les

¹ AUBRET Jacques et al « Savoir et pouvoir, les compétences en question », P.U.F, Paris, 1993 : in www.E-RH.org/Doc_Dess/composantesduprocessusd'evaluation.pdf.

ressources qui la compose. De nombreux auteurs ont mis en évidence la pluralité et l'hétérogénéité des objectifs visés par l'appréciation.²

On distingue quatre (04) catégories d'objectifs qui se définissent comme suit :

- **Objectifs organisationnels** : l'entretien joue un rôle essentiel pour mesurer la cohérence entre les compétences acquises par l'individu et celles requises par le poste qu'il occupe. De ce fait, il permet d'ajuster les exigences du poste en termes d'objectif, stratégies et missions selon les capacités professionnelles de l'individu qui l'occupe afin d'améliorer l'efficacité et la performance de l'organisation.
- **Objectifs psychologique** : l'appréciation permet de fixer les objectifs et missions de chaque salarié. L'individu a besoin de comparer sa contribution aux objectifs fixés et de connaître les attentes de son supérieur hiérarchique ainsi que d'être motivé et encouragé.
- **Objectifs de développement** : il est important de faire savoir comment la carrière d'un individu peut progresser au sein de l'organisation, lui exposer les outils qui vont lui permettre de se développer et de s'améliorer.
- **Objectifs technique** : l'un des enjeux de l'appréciation est de permettre à l'individu d'exprimer ses besoins en formation, augmentation, mobilité, promotion...etc. Pour pouvoir identifier quelles sont les personnes qui ont besoin d'une augmentation individuelle ou d'une mobilité à titre d'exemple.

Il est nécessaire que le processus d'appréciation soit en cohérence avec les autres pratiques de la FRH. Donc, une définition claire des objectifs est indispensable et doit impérativement s'aligner avec toute l'organisation.

1.1.2. L'objet : Evaluer quoi ?

L'objet indique le contenu de l'évaluation et sur quoi la formuler. Les principaux objets de l'appréciation du personnel sont la performance et les compétences. On constate à présent qu'aujourd'hui certaines entreprises vont au-delà de ces objets. Certaines évaluent le potentiel ou le talent de certains salariés, d'autres les aptitudes.

(Jacques Igalens, 2001) nous précise que l'un des pièges de l'évaluation s'étend à mélanger les objets de l'évaluation en passant de l'un à l'autre³.

² CADIN Loïc et al. Op. Cit, P 383.

³ IGALENS Jacques « Audit des ressources humaines », 3^{ème} édition Liaisons, Paris, 2001, P 103.

C'est-à-dire en appliquant à tort les résultats obtenus pour l'un d'entre eux à un autre. Selon l'auteur, quatre (04) niveaux de l'évaluation doivent être distingués :

- **La personne ou ce qu'elle est :** L'évaluation de la personne repose sur la mise en évidence de traits de personnalité, ensemble de traits constituant un profil. Elle se fait donc selon les caractéristiques du profil de chaque individu.
- **Son comportement ou ce qu'elle fait :** Un manager peut par exemple tenir un journal de bord dans lequel il inscrit tous les comportements (bons ou mauvais) ayant marqué le rendement ou la qualité. Ainsi l'évaluateur dispose d'un certain nombre d'informations qui constituent la base de l'entretien d'évaluation.
- **Ses performances ou les résultats qu'elle obtient :** La performance se situe dans tous les niveaux d'évaluation, le plus utile sinon le plus facile. Deux grandes catégories d'évaluation des performances ont successivement vu le jour : l'évaluation du rendement, l'évaluation de l'atteinte d'objectifs définis et la mesure du potentiel d'amélioration de la performance.
- **Ses potentiels ou sa capacité à évoluer :** Le potentiel d'un individu est une sorte de possibilités, de virtualités qui n'ont pas encore pu s'actualiser du fait des circonstances. Ce potentiel peut être des talents encore inexploités, des savoir-faire, des connaissances inutilisées mais aussi des goûts, des désirs, des motivations...etc.

1.1.3. Les acteurs : Evaluer qui ? Par qui ?

On peut distinguer deux catégories d'acteurs, il y a ceux qui subissent l'évaluation et il y a ceux qui évaluent. Comme aussi on peut considérer les concepteurs du système d'appréciation comme des acteurs indirects de l'appréciation.⁴

Les évaluateurs sont un groupe de personnes qui sont formés pour effectuer la mission d'appréciation, ils peuvent être choisis en interne à l'organisation ou en externe. On peut les différencier selon leur rôle dans le processus d'appréciation :

- **Les politiques :** leurs rôles est de définir la visée du système, ils distribuent les missions de chacun dans le processus, ils participent au financement du dispositif et ils ont le pouvoir de l'interrompre.
- **Les fournisseurs :** leur rôle est de mettre en œuvre tout ou une partie des activités qui constituent le processus.

⁴ CADIN Loïc et al. Op. Cit, P 392.

- **Les producteurs :** tout comme les fournisseurs, ils mettent en œuvre tout ou une partie des activités qui constituent le processus.
- **Les destinataires :** ils utilisent les résultats du processus.
- **Les spécialistes :** leur rôle est d'engendrer les procédures, les proposent, en assurant la mise en place ou en assurant certaines fonctions (telles que le contrôle technique).

1.2. Les moyens mis en œuvre pour apprécier

Pour mener un système d'appréciation, on doit envisager des moyens de mise en œuvre comme construire un support d'appréciation qui est caractérisé par la clarté et la précision, ce support va servir comme un mode d'emploi pour l'entretien d'évaluation.

1.2.1. Les procédures : Evaluer avec quoi ?

Ce sont les outils et méthodes qu'on utilise pour évaluer les salariés, c'est la partie la plus visible du processus, elles facilitent la mise en œuvre des procédures de l'appréciation comme le support d'entretien individuel...etc.

Les procédures constituent le cadre de l'évaluation et clarifient le processus pour les salariés. Elles constituent également une aide pour les évaluateurs, en étant facile à utiliser et accessible.

1.2.2. Les activités ou les procédures : Evaluer comment ?

Les procédures reprennent l'ensemble des prescriptions de l'organisation quant à la manière dont l'appréciation doit être conduite.⁵

Le terme activité constitue les actes d'évaluation, ceux qui l'organisent ou lui succèdent directement.

En amont, l'analyse du travail peut relever du même processus. Le développement d'une procédure d'appréciation se doit à l'analyse du travail, c'est une étape fondamentale. On peut distinguer deux domaines, celui qui concerne les activités du travail et celui qui définit les aptitudes et les caractéristiques humaines. C'est par l'analyse du travail qu'on peut combiner entre ces deux domaines.

En aval, peuvent relever du même processus, le choix ou le rejet d'un candidat à une formation.

⁵ CADIN Loïc. Op. Cit, P 395.

En outre, il faut compter sur celles qui portent sur la communication du personnel, sur les modalités de l'évaluation et ses résultats.

1.2.3. Le référentiel : Evaluer en raison de quoi ?

Les managers s'appuient sur un référentiel pour la prise de décision concernant les évalués, pour ce faire il est nécessaire d'expliquer le but de l'évaluation c'est-à-dire le pourquoi faire ?, ainsi que le référentiel qui indique le comment faire ?

Le référentiel peut être constitué de règles de gestion, de consignes, mais aussi dans les cas moins favorables, par des orientations non explicites.

La plupart du temps, les référentiels des métiers et des compétences servent de support de base pour l'évaluation des compétences.

L'appréciation reste un élément clef pour véhiculer les changements voulus de la culture organisationnelle.⁶

1.3. Le cadre spatio-temporel de l'appréciation

1.3.1. Le temps : Evaluer quand ?

Le processus d'appréciation doit prendre en compte deux aspects essentiels lors de l'évaluation comme l'objet, la visée de l'appréciation et la disponibilité des acteurs concernés par cet acte.

La dimension du temps joue un rôle primordial dans le processus d'appréciation, elle est considérée comme un facteur majeur et l'une de ses composantes principales.

C'est-à-dire, que la disponibilité des acteurs de l'évaluation est à prendre au sérieux, du fait qu'elle est une condition de pertinence de l'évaluation. Dans le cas où l'évaluation se déroule au moment où les acteurs ne sont pas disponibles, alors cet acte pourrait être négligé ou mis de côté.

1.3.2. Le contexte : Evaluer où ?

Le contexte réunit tout ce qui touche de près le processus et qui peut être affecté par lui. Tout processus d'évaluation est implanté dans une organisation suivant la culture existante dans son enceinte.

⁶ CADIN Loïc. Op.cit., P 397.

L'évaluation doit être spécifique à un contexte d'utilisation donné, « en particulier, il ne peut être dissocié de la logique de gestion dans laquelle il s'inscrit et qui structure le référentiel des activités évaluatives et leur utilisation par un ensemble de postulats, de règles, de représentations, eux-mêmes surdéterminés par un ensemble de facteurs parmi lesquels le système de production et l'idéologie des dirigeants »⁷.

2. L'entretien d'appréciation

L'entretien d'appréciation est l'un des outils pour effectuer l'action d'évaluation, il permet aux managers d'identifier et de mesurer les compétences, les performances et le potentiel de chaque individu, ainsi il permet d'échanger des informations entre les deux parties par une communication autonome. Néanmoins, il existe plusieurs types d'entretien d'appréciation, on peut distinguer selon (A.COHEN-Haegel, 2010) « l'entretien annuel, l'entretien professionnel, l'entretien de seconde partie de carrière et l'entretien de bilan d'étape professionnel »⁸.

2.1.L'entretien annuel

L'entretien annuel d'appréciation ou d'évaluation est au cœur de tout système d'appréciation mis en place dans une organisation⁹.

C'est-à-dire que c'est l'un des outils sur lequel se base la pratique d'appréciation.

L'entretien annuel est le seul moment dans l'entreprise où les individus ne sont plus dans l'action mais entrent dans la réflexion introspective¹⁰.

Il permet d'évaluer la performance et la compétence du salarié ainsi d'optimiser la gestion des hommes. Cet entretien, effectué par le manager, facilite le management de ses équipes. Il est généralement annuel, mais ça reste selon l'activité de l'entreprise, il peut être semestriel ou trimestriel.

Il permet aux dirigeants d'une entreprise de pouvoir mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise. Par cette évaluation, ils pourront en outre indiquer les évolutions que chaque salarié doit apporter à son travail pour pouvoir contribuer à l'atteinte de l'objectif de l'entreprise.

⁷ AUBRET Jacques et al « Savoir et pouvoir, les compétences en question », P.U.F, Paris, 1993 : in www.E-RH.org/Doc_Dess/composantesduprocessusd'evaluation.pdf.

⁸ COHEN-Haegel Annick. Op. Cit, P 239-262.

⁹ Idem, p 242.

¹⁰ MARBOT Eléonore et al, « Fonctions RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition PEARSON Education, Paris, 2007, P 121.

Ainsi, par l'intermédiaire des managers, l'entretien annuel d'évaluation est un des outils qui doit permettre aux dirigeants de divulguer aux salariés les caps stratégiques de l'organisation. Le salarié, en connaissant sa contribution aux objectifs de l'entreprise, peut déterminer les nouvelles compétences à acquérir. Encore faut-il qu'il y ait de la part de la direction une véritable volonté d'information des salariés à travers cet entretien annuel.¹¹

Un entretien bien conçu et bien mené peut servir à la fois la stratégie de l'entreprise, une bonne communication dans l'entreprise et toutes les pratiques de gestion des ressources humaines.

C'est au manager direct que revient la mission d'évaluer son collaborateur. Cet entretien doit être préparé par les deux parties à l'aide des outils prévus. C'est une occasion pour le collaborateur de s'exprimer par rapport à ses résultats, satisfactions, insatisfactions, ambitions ainsi qu'à propos de ses attentes vis-à-vis de son encadrement.

2.1.1. Préparation de l'entretien annuel

L'évaluateur ainsi que l'évalué doivent préparer leur entretien pour le réussir. L'évaluateur de son côté doit programmer un rendez-vous avec son collaborateur, en lui rappelant les points clés de l'année, les réussites ainsi que les échecs. Le collaborateur quant à lui va dresser le bilan de son année écoulée.

Pour que l'entretien d'évaluation annuelle se déroule bien l'évaluateur doit respecter quelques points :

- S'assurer d'être dans de bonnes conditions physiques et psychologiques ;
- Choisir toujours une salle fermée et protégée des regards ;
- S'assurer que les interlocuteurs sont bien installés ;
- Organiser les conditions d'une communication sans rupture ; pas d'appels téléphoniques...etc.¹²

2.1.2. Déroulement de l'entretien annuel

Le déroulement de l'entretien annuel se décline en quatre phases :

- **L'accueil :** Elle permet d'instaurer la communication entre l'évaluateur et son collaborateur, de cette première phase que dépendra la qualité de l'entretien. Le manager rappellera la place de l'entretien et son rôle dans l'entreprise, et informera son

¹¹ THEVENET Maurice et al. Op. Cit, P 114.

¹² COHEN-Haegel Annick. Op. Cit, P 244.

collaborateur des suites de l'entretien (formation, mobilité, objectifs...etc.) et donnera directement la parole à son collaborateur.

- **La phase de bilan :** Dans cette phase, le collaborateur effectue lui-même son propre bilan, le manager ne doit en aucun cas interrompre son collaborateur sauf si : il s'écarte du sujet, adopte une méthode irréaliste, se contente d'énumérer les résultats sans mentionner les moyens mis en œuvre et les difficultés rencontrées.

C'est à la fin du bilan que le manager apportera une évaluation globale sur la contribution du collaborateur en se référant au support d'appréciation où les niveaux sont décrits.

- **La phase d'engagement :** Dans cette phase le manager et son évaluateur vont chercher les solutions et les moyens à mettre en œuvre pour l'amélioration des points faibles. Ainsi ils vont définir en commun les engagements réciproques pour l'année à venir en termes de résultats à atteindre, développement personnel et amélioration de la performance et la compétence.

- **La phase de conclusion et de formalisation :** Dans cette phase, le manager va rappeler à son collaborateur les aspects essentiels de cet entretien (l'évaluation globale, les engagements réciproques par le collaborateur et lui-même).

L'évaluateur donne à son collaborateur des signes de reconnaissance et il l'invite à exprimer ses sentiments sur le déroulement de l'entretien en lui précisant la date de sa prochaine évaluation.¹³

2.1.3. Les bonnes attitudes du manager dans l'entretien annuel

L'entretien annuel d'évaluation est un moment crucial et pour le manager et pour son collaborateur, le manager doit prendre conscience de l'importance du moment et de faire en sorte qu'il soit à la hauteur qu'habituellement.

L'évaluateur doit créer dès le début un climat favorable afin de faire de l'entretien d'évaluation un lieu d'échange.

Le manager doit faire en sorte de rendre le collaborateur acteur de son évaluation, c'est-à-dire l'inviter à présenter son bilan sur l'année précédente, analyser avec lui ses points forts ainsi que les difficultés rencontrées en mettant l'accent sur ses compétences manquantes.

¹³ COHEN-Haegel Annick. Op. Cit, P 248.

A la fin de l'évaluation, le manager souligne les points forts ainsi que les points à améliorer pour l'année à venir et vérifiera que tout a été dit, aussi il va féliciter le collaborateur et conclure sur une note positive.

2.2.L'entretien professionnel

L'entretien professionnel est un moment privilégié pour le manager et son collaborateur, il est centré sur le développement des compétences du collaborateur, il doit permettre à chaque individu d'élaborer son projet professionnel en fonction de ses souhaits d'évolution, de ses capacités, de sa situation actuelle et future, bien entendu le manager évaluateur doit être au courant des prévisions d'évolution pour le poste occupé ainsi que les perspectives offertes indépendamment de l'emploi occupé¹⁴.

Afin de mener à bien l'entretien professionnel, il appartient à l'entreprise de fournir les moyens nécessaires pour chacun des acteurs de l'évaluation. L'entretien peut être demandé par le collaborateur, de l'employeur, comme aussi il peut être à l'initiative de son représentant.

Contrairement à l'entretien annuel, l'entretien professionnel se déroule tous les deux ans, comme il peut aussi se dérouler en même temps que l'entretien annuel ou constituer un entretien indépendant avec une périodicité maximale de deux ans.

La mise en œuvre de l'entretien professionnel a des incidences directes sur le rôle du manager évaluateur. C'est à l'entreprise d'informer et de former les managers à ce dispositif. Il impacte également chaque salarié qui devient garant de son évolution professionnelle.

L'entretien professionnel est conçu dans le but d'offrir un moment d'échange entre l'évaluateur et l'évalué, sur les compétences et le projet professionnel du collaborateur. Le salarié peut donc avoir un bilan de son travail et de ce qu'il a effectué, et l'appréciateur, sur sa gestion d'équipe et sur les résultats apportés¹⁵.

2.2.1. Les enjeux de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel présente des enjeux : pour le salarié ainsi que pour le manager¹⁶

¹⁴ COHEN-Haegel Annick, Op. Cit. P 249.

¹⁵ TREPO George et al, « l'appréciation du personnel, mirage ou oasis ? », édition d'Organisation, Paris, 2002, P 44.

¹⁶ COHEN-Haegel Annick, Op. Cit. P 250.

- **Les enjeux pour le salarié :**

- ✓ Avoir une meilleure connaissance de la politique RH de son organisation.
- ✓ Se positionner par rapport à ses acquis, ses compétences.
- ✓ Devenir co-acteur de son développement professionnel, intervenir et être force de proposition dans les choix et les modalités de sa formation, être coresponsable du maintien de son employabilité sur le marché.
- ✓ Avoir une vision à plus long terme de l'évolution de son domaine professionnel et de son environnement.
- ✓ Se voir reconnaître par l'entreprise de ses compétences acquises grâce à un investissement personnel.
- ✓ Disposer, à plus court terme, de moyens complémentaires pour atteindre ses objectifs.

- **Les enjeux pour le manager :**

- ✓ Un rôle actif dans la gestion des compétences.
- ✓ Intervention active dans le processus de formation comme le 'prescripteur'.
- ✓ Possibilité de proposer d'autres dispositifs qui l'impliquent en tant que tuteur ou à travers le management de son équipe.

C'est un moyen supplémentaire pour :

- ✓ Orienter et piloter son équipe ; anticiper davantage.
- ✓ Assurer l'élasticité professionnelle.
- ✓ Avoir un salarié plus engagé, plus investi dans l'ensemble des actions d'acquisition de compétences (formation et autres).
- ✓ Connaître son entreprise (orientations stratégiques ...etc.)
- ✓ Mieux connaître son collaborateur : acquis, possibilités, limites, potentiel éventuel, ambitions...etc.
- ✓ Pouvoir mesurer l'importance de cet entretien bénéfique à moyen/long terme pour le management de son équipe.

2.3.L'entretien de seconde partie de carrière

L'entretien de seconde partie de carrière est conçu dans le but de permettre de prévoir la deuxième partie de carrière des collaborateurs de l'entreprise, en ce qui concerne leurs souhaits et les possibilités pour l'entreprise.

Chaque salarié a droit, à l'occasion de l'entretien professionnel, qui suit son 45^{ème} anniversaire et ensuite tous les cinq ans, à un entretien de seconde partie de carrière destiné à faire le point avec son responsable hiérarchique, au regard de l'évolution des métiers et des perspectives d'emploi dans l'entreprise, sur ses compétences, ses besoins de formation, sa situation et son évolution professionnelle¹⁷.

L'objectif de cet entretien est d'aider les salariés de l'entreprise à avoir une réflexion sur leur avenir professionnel, c'est-à-dire, analyser de manière détaillée les possibilités d'avancement après avoir identifié les projets d'évolution et de réfléchir à un plan d'action pour permettre sa mise en œuvre et améliorer les réflexions sur les projets futur concernant les bilans de compétences, droit individuel à la formation, tutorat ...etc.

L'entretien de seconde partie de carrière est aussi une opportunité pour préciser les conditions de travail ainsi que ses conditions de passage à la retraite concernant les seniors de l'entreprise.

2.4.L'entretien de bilan d'étape professionnel

L'entretien de bilan d'étape professionnel consiste à faire le diagnostic par le salarié ainsi que par son employeur¹⁸.

Il permet pour le salarié de faire le point sur ses capacités professionnelles ainsi que ses compétences et il permet pour l'employeur d'identifier les besoins en termes de formation ainsi que les objectifs de professionnalisation du collaborateur afin de lui sécuriser son parcours professionnel.

C'est-à-dire que l'entretien de bilan permet de faire un diagnostic qui va permettre par la suite de faire un état des lieux en ce qui concerne les compétences existantes et repérer les formations adaptées.

- **Le contenu de l'entretien de bilan professionnel :**

L'entretien de bilan d'étape professionnel est mis en œuvre dans le but de collecter les informations suivantes¹⁹ :

¹⁷ MARBOT Eléonore et al. Op. Cit, P 113.

¹⁸ COHEN-Haegel Annick. Op. Cit, P 260.

¹⁹ Idem.

- ✓ Les capacités professionnelles du collaborateur
- ✓ Les savoir-faire qui résultent de l'expérience acquise dans le poste occupé ou tout au long du parcours professionnel.
- ✓ Les formations à envisager pour le salarié ou tout parcours de professionnalisation.

3. les critères d'appréciation

Les critères sont des éléments d'appréciation sur lesquels on s'appuie pour apprécier ou juger la valeur d'une action, des résultats ou d'une méthode.

La difficulté principale au niveau de tout système d'évaluation du personnel réside souvent au niveau des questions de critères d'évaluation et de leur acceptation par les agents. En effet, la question essentielle est celle du caractère juste d'évaluation.

Il existe de multiples critères d'évaluation qu'une entreprise peut adopter à son système d'appréciation. Certains concernent le travail effectué et les moyens mis en œuvre, d'autres sont davantage axés sur les résultats obtenus ou les comportements.²⁰

3.1.Apprécier la conformité aux exigences liées à l'emploi

Le manager se réfère à la définition de l'emploi tenu par son collaborateur afin de vérifier la conformité des actions réalisées avec celles défini dans la description de poste.

L'emploi est défini par les activités et les missions que le salarié doit réaliser afin d'honorer son contrat avec l'organisation.

Pour réaliser une évaluation par rapport à la réalisation des missions et tâches définies dans son emploi, il est important de joindre au support d'évaluation une copie de la définition de l'emploi tenu par le collaborateur.²¹

3.2.Apprécier la réalisation des objectifs

Apprécier un collaborateur sur ses résultats suppose que des objectifs aient été fixés au préalable. Cela suppose également que des standards de performance aient été élaborés et communiqués à l'intéressé, pour qu'il soit au courant sur les points de repère et les critiques auxquelles il sera soumis lors de son évaluation.

Un collaborateur bien informé sur les objectifs et la stratégie de l'entreprise, aura beaucoup plus de chance de réaliser ses objectifs, et de mesurer sa progression.

²⁰ COHEN-Haegel Annick. Op. Cit, P 206.

²¹ Idem.

- **Les types d'objectifs :**

- ✓ **Les objectifs d'activité :** C'est des objectifs généralement quantifiables, peuvent être liés à la quantité de production, du chiffre d'affaire, de la satisfaction des clients ...etc.
- ✓ **Les objectifs de développement de l'organisation :** C'est des objectifs liés au développement des méthodes pratiquées au sein de l'organisation, comme l'adoption d'un nouveau logiciel à la fin du mois...etc.
- ✓ **Les objectifs de développement des personnes :** C'est des objectifs qui se rapportent à la volonté de faire évoluer les compétences d'un salarié, afin d'avoir plus d'expertise, améliorer ses capacités managériales ...etc.

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

3.3.Apprécier les compétences individuelles

L'évaluation des compétences est considérée comme un acte implicite de management. En effet, le manager doit être en mesure d'apprécier ses collaborateurs d'une manière efficace.

Le comportement n'est qu'une facette parmi d'autres de ce qu'on appelle « compétence » du salarié²².

Le processus d'évaluation des compétences renvoie à la fois aux compétences requises par l'emploi et à celles dont fait preuve le salarié. Il s'agit de distinguer entre compétences requises et compétences prouvées. Evaluer le niveau de compétences individuelles mises en œuvre par un collaborateur permet au manager de repérer les axes de progrès souhaitables pour chacun des salariés.

3.4.Apprécier les compétences collectives

La cohésion des équipes et la coordination des activités sont des conditions nécessaires à la réussite des actions collectives et à leur efficacité. C'est pour cela que ces compétences doivent absolument être prises en compte dans les systèmes d'appréciation.

²² COMPOY Eric et al, « gestion des ressources humaines », édition PEARSON Education, Paris, 2008, P 98.

La compétence collective ne reçoit pas encore le même degré d'attention que la compétence individuelle. Cependant un intérêt croissant s'exprime de la part des dirigeants car les activités menées au sein des entreprises prennent chaque jour davantage une dimension collective.²³

3.5.Apprécier le potentiel des collaborateurs

Pour qu'un système d'appréciation soit efficace, il faudra que l'entreprise intègre l'évaluation du potentiel de ses collaborateurs dans son système. Pour cela, l'entretien d'appréciation va s'étaler sur deux niveaux : l'évaluation des performances et des compétences d'une part et l'évaluation du potentiel d'autre part.

Le plus souvent, l'évaluation du potentiel d'évolution est synonyme, pour les gestionnaires des ressources humaines, de détection des cadres à haut potentiel. Il s'agit de repérer les jeunes cadres susceptibles d'occuper les plus hautes fonctions de l'entreprise²⁴.

Les compétences d'un salarié ne sont pas toutes déjà mobilisées par ce dernier dans son travail. Ainsi, le salarié peut disposer de certaines aptitudes pas encore décelées ou encore non mobilisées ou développées sur son poste actuel et qui, pourtant, pourraient être utiles à l'entreprise. Il s'agit alors d'évaluer le « potentiel » du salarié²⁵.

3.6.Apprécier la contribution à un projet

Dans le processus d'évaluation, la contribution de chaque collaborateur aux projets de l'entreprise doit être automatiquement prise en compte. Pour se faire la direction des ressources humaines peut mettre à disposition des chefs de projets des fiches de projet qui seront remplies et renvoyés pour être prise en considération lors de l'entretien d'évaluation.

3.7.Apprécier la contribution globale du collaborateur

Chaque collaborateur participe aux résultats de l'entreprise qu'il soit de près ou de loin, lors de son entretien d'évaluation l'évalué aura à présenter ses travaux réalisés au cours de l'année et être évalué par rapport aux objectifs déjà assignés. L'évaluateur aura à donner une appréciation globale de sa prestation annuelle, en tenant compte de plusieurs formes comme :

²³ RETOUR Didier et al, « les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences » : in "Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques », Paris, 2005, P.91.

²⁴ PERETTI Jean-Marie et al, « tous DRH », 2^{ème} édition d'Organisation, Paris, 2001, P 206.

²⁵ COMPOY Eric et al. Op. Cit, P 98.

- Une évaluation globale de synthèse basée sur les objectifs et missions ;
- Une évaluation globale directement liée à l'évaluation des compétences ;
- Une évaluation élargie de l'entretien annuel.

Section II : Processus de mise en place d'un système d'appréciation

Dans cette section, on va essayer de présenter les étapes préalables à la mise en place d'un système d'évaluation des performances et des compétences en expliquant le contenu de chacune de ces étapes, on essaiera de voir de près les difficultés de l'appréciation ainsi que les conditions à respecter pour la réussite de l'implantation d'un système d'appréciation.

1. La mise en place d'un système d'appréciation du personnel

L'implantation d'un système d'appréciation doit se faire d'une manière progressive²⁶.

C'est une démarche successive de huit (08) étapes, elle doit se baser sur une concertation interne entre les différents acteurs concernés.²⁷

1.1. Diagnostiquer l'entreprise

Cette première étape consiste à faire une analyse critique de la situation existante, en utilisant un autodiagnostic pour identifier les forces et les faiblesses du système d'appréciation de l'entreprise.

Le diagnostic doit inclure cinq conditions primordiales qui sont :

- Une D.G impliquée et des critères alignés avec la stratégie ;
- Une qualité managériale basée sur des relations de confiance ;
- Une formation des managers aux entretiens annuels et professionnels ;
- Un « contrat » et des règles du jeu clairement annoncé au début de période ;
- Des liens clairs entre l'appréciation réalisée par les managers et les répercussions en termes de G.R.H.

1.2. La direction générale définit les objectifs du système

Dans cette étape, la direction générale doit :

- Définir le type d'évaluation et les critères à retenir ;

²⁶ MARTORY Bernard et al « gestion des ressources humaines, pilotage social et performance », 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2005, P 76.

²⁷ COHEN-Haegel Annick. Op. Cit, P 227.

- Fixer les objectifs des entretiens et de l'appréciation ;
- Définir le plan d'élaboration du projet, et le mode de concertation ;
- Rechercher l'adhésion de l'encadrement ;
- Informer les instances représentatives.

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

1.3. Informer largement avant de passer à la construction

La première apparition d'un système d'appréciation dans une entreprise entraîne invariablement une majorité de réactions négatives (au mieux indifférentes). Cependant, l'information dès lors de la mise en place d'un système d'appréciation constitue un élément indispensable afin de contribuer à son acceptation et à sa conception²⁸.

Ainsi pour assurer l'adhésion des managers, une communication large doit être établie afin de sensibiliser l'ensemble des acteurs sur les apports de la démarche d'appréciation, et d'éviter tout malentendu avant de passer à la construction du dispositif.

1.4. Construire le système

Pour effectuer cette étape, un ou plusieurs groupes de travail peuvent être constitués afin de mettre en place le système, d'établir les procédures et les documents du support.

Le résultat de ce travail doit être transmis à la D.G pour validation, et aux représentants du personnel, pour information.

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

Parallèlement à l'information du personnel, l'autre action principale, lors de la mise en place d'un système d'appréciation, est la formation des futurs évaluateurs à ce nouvel exercice²⁹.

Cette étape consiste à informer et former les salariés sur les outils, et leur permet de comprendre les enjeux du dispositif et les modalités de sa mise en œuvre. Elle permet également de préparer leur bilan de l'année et de s'approprier les supports et les étapes des entretiens.

²⁸ MARTORY Bernard et al. Op. Cit, P 77.

²⁹ Idem.

Quant aux managers, ils doivent être formés sur la conduite des entretiens en prenant en compte la dimension technique de l'entretien, la dimension managériale et la dimension R.H.

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

Avant de déployer le système, on procède à un démarrage progressif par des entretiens avec les cadres, puis les collaborateurs ou tout un service, et enfin la généralisation à toute l'entreprise.

La mise en place progressive permettra de détecter les écarts et de procéder aux ajustements nécessaires.

Dans le cas d'un climat interne et d'un accueil réservé au projet qui soit favorable, on peut aussi procéder à une mise en place généralisée immédiate.

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

C'est la pierre angulaire de la démarche de mise en place du système d'appréciation, mais qui est malheureusement souvent négligée par manque de temps.

Plusieurs entreprises ne donnent pas de suites aux conclusions de l'entretien, ce qui peut engendrer la démotivation, la frustration.

1.8.Le maintien du système en vie

Le dispositif d'appréciation doit être évalué chaque année pour relever les points positifs et aussi pour qu'il soit critiqué sur ses défauts, afin de revoir les améliorations possibles pour permettre de conserver la cohérence du système avec la stratégie de l'entreprise.

Les critères doivent être revus régulièrement pour prendre en compte les changements de stratégies ou les évolutions du contexte de l'entreprise³⁰.

C'est-à-dire que le système doit être fréquemment mis à jour pour s'aligner avec les nouveaux objectifs fixés annuellement qui sont en variation continu.

Le DRH doit évaluer chaque année le processus d'évaluation afin de lui permettre de conserver sa cohérence avec la stratégie de l'entreprise et avec les autres pratiques RH³¹.

³⁰ COHEN-Haegel Annick. Op. Cit, P 237.

³¹ MARBOT Eléonore et al. Op. Cit, P 136.

2. Les difficultés de l'appréciation

L'appréciation du personnel est une pratique difficile qui présente de nombreuses difficultés et engendrent donc de nombreuses insatisfactions.

Certaines sont liées à l'outil, à sa conception peu évidente. D'autre 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. Il est difficile de faire le choix entre les indicateurs globaux et les indicateurs locaux.

On peut citer les trois sources principales de difficultés liées à la pratique d'évaluation qui sont : les difficultés qui relèvent des acteurs concernés par la démarche, les difficultés liées aux outils d'évaluation et celles qui découlent de la cohérence du processus mis en œuvre³².

2.1. Les difficultés liées aux acteurs

La mauvaise implication des managers peut constituer la première difficulté de l'appréciation, ces derniers peuvent considérer la démarche comme une perte de temps du fait de leur mauvaise information concernant le dispositif, la mauvaise information peut se traduire par le non adhésion des collaborateurs concernés par l'acte de l'évaluation.

Certains managers y voient l'évaluation comme une perte de pouvoir sur leurs subordonnés, c'est-à-dire qu'ils seront amenés à rendre des compte et de se justifier concernant les notes attribués aux collaborateurs lors de l'évaluation.

La mauvaise ou l'absence de formation des managers aux pratiques de l'évaluation peut nuire à la validité des résultats de l'appréciation, c'est-à-dire que les managers-évaluateurs sont mal formés concernant la compréhension des objectifs poursuivis par l'évaluation et aussi par rapport à la maîtrise des outils utilisés lors de l'acte d'évaluation.

Les difficultés peuvent aussi venir de la part des salariés, ces difficultés peuvent se manifester par la réticence des salariés évalués, c'est-à-dire que les salariés ne vont pas considérer l'acte de l'évaluation comme un moment d'échange et de dialogue avec son supérieur hiérarchique mais vont considérer l'évaluation comme le moment où un jugement va être émis concernant son comportement, personnalité...etc.

Les salariés peuvent aussi mal percevoir l'articulation entre la procédure d'évaluation et les retombées sur les différentes composantes de la fonction ressource humaine, c'est-à-dire

³² COMPOY Eric et al. Op. Cit, P 99-100.

que les salariés voient mal la relation entre l'appréciation et les retombées en terme de rémunération, formation, avancement de carrière...etc.

Des désaccords entre le manager évaluateur et le salarié évalué peuvent se manifester en termes d'objectifs fixés et les critères d'évaluation qui peuvent ensuite se traduire en un conflit organisationnel, ce qui peut nuire à l'image de l'entreprise.

La réussite de l'acte d'évaluation dépendra de la relation existante entre managers et salariés.

2.2.Les difficultés liées aux outils

Concernant les outils de l'évaluation, qui sont souvent imparfaits voire inadaptés au but de la démarche d'appréciation, cette difficulté renvoie à la mauvaise conception du support d'évaluation. Les techniques utilisés lors de cet acte ne peuvent pas tenir compte de plusieurs objectifs (évaluer les compétences, le potentiel, le résultat...etc.).

L'entretien, comme il est la méthode utilisée le plus souvent dans les organisations concernant l'atteinte des objectifs peut s'avérer non conforme pour évaluer le potentiel d'un salarié.

Le manager-évaluateur doit choisir une méthode qui pourra l'aider à bien apprécier ses collaborateurs du fait que chaque outils présente des limites et des biais, alors pour cela la méthode choisie par le manager doit être maîtrisée par ce dernier afin de réduire les effets.

2.3.Les difficultés liées à la cohérence du processus

La cohérence du processus d'évaluation est l'une des principales sources de difficultés. Cette difficulté réside dans le fait que le processus d'appréciation ne peut pas poursuivre plusieurs objectifs à la fois, parce qu'il se révèle en général contradictoires sur le contenu de l'évaluation.

La réussite de la mise en place d'une procédure d'évaluation ne garantit pas systématiquement sa survie à moyen/ long terme. C'est-à-dire que dans le cas où l'entreprise change sa politique stratégique, les critères d'évaluation vont perdre une partie ou la totalité de leur pertinence par rapport à la nouvelle stratégie mise sur pied par l'entreprise.

Dans le cas où la stratégie de l'entreprise ne change pas, la direction doit réviser les critères d'évaluation en continue afin que les salariés négligent les comportements qui ne sont pas jugés lors de l'évaluation. C'est-à-dire que les salariés ont tendance à favoriser les critères

d'évaluation choisis et de négliger les critères d'évaluation non choisis, car les salariés ont tendance à prendre au sérieux les critères d'évaluation choisis et le reste des critères ne comptent pas pour eux du fait qu'ils ne seront pas jugés sur la base de ces critères.

3. Les conditions de réussite d'un système d'appréciation dans l'entreprise

La mise en place d'un système d'appréciation est plus facile que de le faire vivre et évoluer. Le rôle de la DRH est de le faire intégrer et accepter au sein de l'organisation comme un critère de management, cette tâche n'est pas évidente car le système d'appréciation est souvent critiqué ainsi il est très souvent perçu par les managers comme une perte de temps et un surplus de travail à effectuer. Afin de lui permettre sa survie.

Compte tenu de la complexité de sa mise en œuvre, la démarche d'évaluation suppose, pour être bien menée à bien, le respect d'un certain nombre de précautions, à savoir la définition des objectifs prioritaires de l'évaluation, la description des postes, préparer et former les évaluateurs et d'anticiper les problèmes qui pourraient survenir en cas de changements.³³

Le système d'appréciation doit obligatoirement être relié aux autres processus RH. Pour cela, il doit respecter cinq conditions qui sont instruite comme suit³⁴ :

- Une direction générale impliquée et des critères d'évaluations alignés avec la stratégie de l'entreprise ;
- Une méthode de management basée sur des relations de confiance ;
- Une formation des managers à l'entretien annuel et professionnel ;
- Un « contrat » et des règles du jeu clairement annoncés en début de période ;
- Des liens clairs entre l'appréciation réalisée par les managers et les répercussions en termes de G.R.H.

3.1. Une direction générale impliquée et des critères d'évaluations alignés avec la stratégie de l'entreprise

La D.G doit préciser les orientations envisagées envers l'appréciation. En étant convaincu et impliquée dans la mise en place du dispositif ou de sa mise à jour, tout en précisant ce qu'elle souhaite valoriser, apprécier et mettre en avant comme les compétences, la performance...etc.

³³ COMPOY Eric et al. Op. Cit, P 101.

³⁴ COHEN-Haegel Annick. Op. Cit, P 223.

La D.R.H peut donc construire un support d'appréciation en cohérence avec les orientations et exigences de la D.G, qui doivent prendre en compte les grands axes stratégiques de l'entreprise.

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

L'appréciation est prévue comme un moyen de management qui permet une gestion équitable des ressources humaines. Les managers doivent donc gérer leurs équipes d'une manière professionnelle, ce qui leur permet de ne pas craindre les entretiens qui s'inscrivent dans la simple continuité de leur mission de management. Dans le cas contraire, les entretiens d'appréciation révéleront des conflits considérables suite à l'existence des problèmes entre le manager et ses collaborateurs.

3.3. Une formation des managers à l'entretien annuel et professionnel

La formation des managers à l'entretien est une condition indispensable à la réussite du dispositif. Les managers doivent être formés sur la manière de mener les entretiens et la maîtrise de la communication, et en même temps, de connaître les grands axes de la politique R.H de l'entreprise et de savoir expliquer les liens existants entre l'appréciation des collaborateurs et les autres politiques RH comme (les rémunérations, les formations, et les mobilités...etc.).

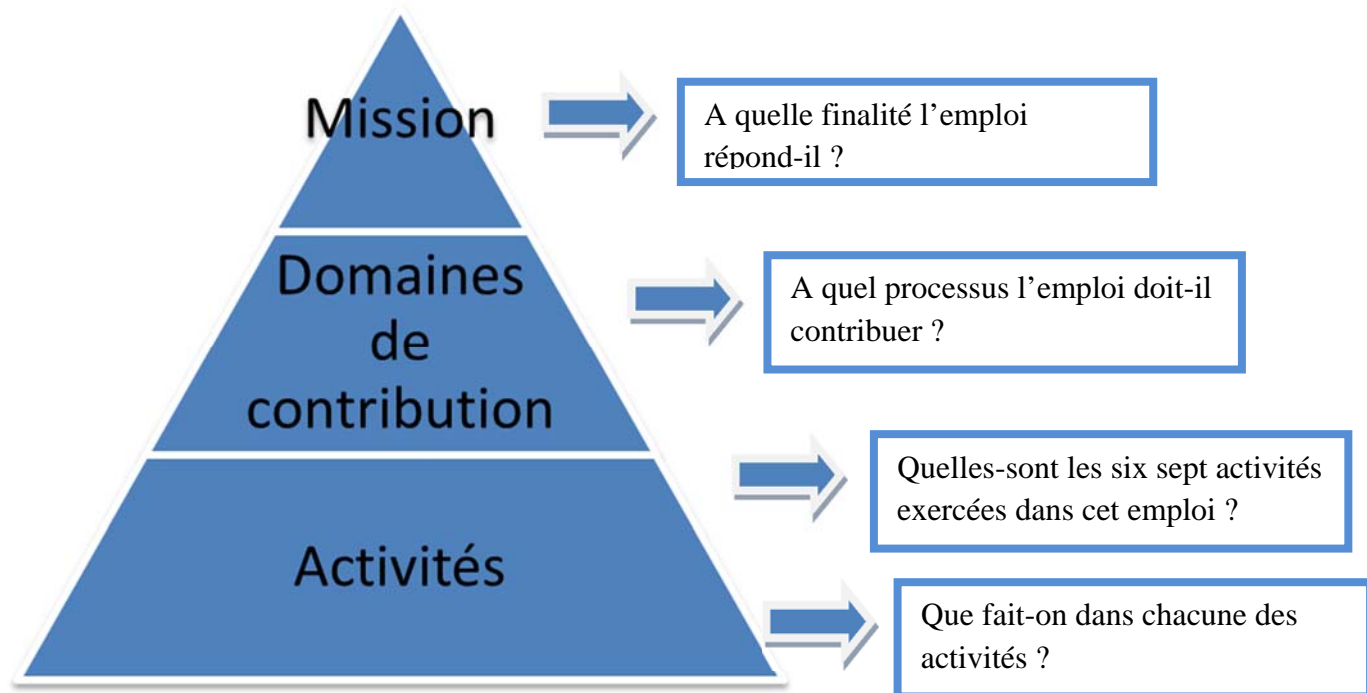
Ainsi l'information et la formation des collaborateurs semblent nécessaires afin de faciliter l'intégration du système.

3.4. Un « contrat » et des règles du jeu clairement annoncés en début de période

Un contrat et des règles du jeu claires doivent être définis en début de périodes, entre les salariés et leur manager. Et cela, pour éviter tout malentendu ou l'inacceptation de la procédure par les acteurs concernés. Ces règles du jeu se traduisent par :

- Les objectifs qui doivent également être précis ;
- La mission ;
- Les domaines de contribution ;
- Les actions et les tâches ;
- Les compétences requises (afin d'accomplir et répondre aux exigences des tâches ou des missions définies).

Le collaborateur doit comprendre l'articulation entre les différentes règles du jeu. Car cela, va lui permettre d'avoir une certaine autonomie et de donner un sens à son travail.

Figure N°07 : décrire un emploi.

Source : COHEN-Haegel Annick « toute la fonction ressources humaines », édition DUNOD, Paris, 2010, P 226.

3.5.Des liens clairs entre l'appréciation réalisée par les managers et les répercussions en termes de G.R.H

Il existe un lien direct entre les résultats de l'appréciation et les autres politiques RH. C'est à la D.R.H que revient le rôle d'expliquer chaque année aux managers, les liens existants entre les résultats de l'appréciation et ses politiques ressources humaines. Ces liens concernent ³⁵:

- **La rémunération :** avec un processus d'appréciation qui respecte ses normes et critères de fondement, la DRH peut donc après l'analyse des résultats de l'appréciation identifier les salariés qui bénéficieront d'une augmentation de salaires, les critères pris en considération et les taux d'augmentation ;
- **La formation :** par l'appréciation les managers peuvent également identifier les salariés dont ils détectent le besoin en terme de formation, les grandes orientations du plan de formation, les actions de formation envisagées...etc. ;

³⁵ COHEN-Haegel Annick. Op. Cit, P 226.

- **La mobilité et les trajectoires professionnelles :** le processus d'appréciation permet aussi de déterminer les emplois 'cibles' vers lesquels l'entreprise favorisera ses mobilités, ainsi il permet de connaître comment prendre en compte et détecter le potentiel. Des réunions d'informations des managers doivent être organisées avant le lancement de la campagne annuelle d'appréciation.

Dans ce chapitre, nous venons de voir les composantes d'un système d'appréciation, les différents types d'entretien ainsi que les difficultés liées à l'appréciation et aussi les différentes étapes de mise en place d'un système d'appréciation et les conditions qui assurent la réussite de ce dispositif.

Pour conclure, on retient qu'il faut tenir compte de la faisabilité de l'appréciation du personnel. C'est-à-dire en fixant au préalable la visée, en clarifiant les règles du jeu qui la régissent et faire en sorte qu'elles soient respectées d'un côté comme dans l'autre.

Pour cela, il est indispensable d'éviter les lourdeurs du dispositif et simplifier le plus possible les supports, la notation...etc.



CHAPITRE III :

**Méthodologie de travail et
présentation du contexte de
l'étude**

Chapitre 03 : Méthodologie de travail et présentation du contexte de l'étude

Dans ce chapitre on va projeter en premier lieu la méthodologie qu'on a adoptée pour mener à bien notre travail, nous exposerons également les outils qu'on a utilisés pour formuler notre étude. Ensuite nous présenterons l'organisme d'accueil « SARL IFRI » qui a été le sujet de notre enquête.

Section I : méthodologie de recherche

Nous allons présenter dans cette section la méthodologie qu'on a utilisée afin de construire notre travail. On a donc choisi de procéder par méthode d'entretien destiné à un échantillon d'acteur bien choisi, on va également tenter d'expliquer les procédures qu'on a adoptées pour construire notre guide d'entretien ainsi que son contenu.

1. Présentation de la méthodologie de la recherche

La méthodologie qu'on a adoptée convient donc de répondre à l'objectif de notre recherche. Nous avons choisi de résulter notre travail en utilisant une méthode d'entretien car nous avons jugé utile de procéder ainsi afin d'avoir les informations dont on a besoin.

Vue que notre organisme d'accueil est en train de mettre en place un système d'appréciation, et vu que notre sujet s'articule justement sur le thème on a décidé donc avec l'aide de notre encadreur professionnel d'accompagner l'entreprise durant notre période de stage , dans le processus de la mise en place de son système d'appréciation et de vérifier les conditions de cette mise en place et du déroulement des étapes du processus.

2. Les acteurs ciblés

On a commencé par cibler la population concernée par ce sujet d'enquête, on a ensuite procédé à la conception d'un guide d'entretien destiné aux personnels ciblés. On a visé les cadres et responsables beaucoup plus car ils sont plus concernés par le lancement de cette démarche. On a pu nous entretenir avec douze (12) cadres, parmi ces acteurs avec qui on a effectué des entretiens on cite :

- **Le directeur des ressources humaines (DRH) :** il est chargé de piloter la démarche de mise en place du système d'appréciation ainsi que d'organiser des réunions de briefing avec les membres de la cellule composante ainsi que le bureau de consulting chargé de la conception du dispositif d'appréciation et de l'accompagnement lors de la phase de sa mise en place.
- **Les deux cadres formés à mener les activités d'appréciation :** qui sont informé et formé dans le but de traiter, analyser et interpréter les résultats de l'appréciation.

Chapitre 03 : Méthodologie de travail et présentation du contexte de l'étude

- **Le responsable du service personnel :** son rôle sera d'évaluer ainsi que d'informer ses collaborateurs sur la démarche d'appréciation et les conditions de son déroulement.
- **La responsable formation :** qui va être chargé d'étudier les résultats de l'appréciation concernant les besoins en formation afin de les situer dans la grille des besoins de l'entreprise en matière de formation ainsi de pouvoir les classer en ordre de priorités afin de respecter le budget accordé à la formation.
- **Le responsable de la cellule de la gestion de paie :** il sera chargé de l'évaluation de ses collaborateurs à travers la notation ainsi que de donner à l'évaluation des suites en terme de rémunération c'est-à-dire en terme d'avancement dans l'échelle de la grille des salaires ainsi que les primes individuelles et collectives.
- **Un ancien membre de la cellule composante du système d'appréciation :** qui est censé avoir comme mission d'accompagner la mise en place du système d'appréciation à travers sa participation dans toutes les étapes du processus.
- **Le directeur commercial et l'un de ses collaborateurs :** Le directeur commercial aura comme mission l'évaluation de ses collaborateurs et de dégager la note de chacun d'eux pour enfin transmettre les supports d'évaluation aux chargés de la cellule de la performance. Le collaborateur quant à lui aura pour mission de veiller à ce que les informations concernant l'évaluation soient comprises par tous les collaborateurs du service relevant du directeur commercial.
- **Le responsable du service d'exportation :** Il relève de la direction commerciale, qui dirige l'équipe du service des exportations, son rôle sera d'évaluer ses collaborateurs sur l'atteinte des objectifs fixés.
- **Le responsable de la cellule logistique :** l'évaluation de ses collaborateurs sera sa principale mission dans le but de mieux cerner les objectifs liés à l'activité.
- **La responsable de la GRH de la filiale zone 03 :** Aura également pour mission l'évaluation des salariés de la filiale « Ifruit » ainsi que donner suite à cette évaluation à travers les augmentations de salaire, avancement au mérite...etc.

3. La conception du guide d'entretien

Avant de procéder à l'élaboration du guide d'entretien qui nous permettrait de mener à bien notre recherche, on a jugé utile d'élaborer une liste des informations recherchées pour limiter le risque d'oubli de certaines questions importantes.

Le guide d'entretien (voir annexe n°10) est composé de trois grands axes comportant en tout douze (12) questions :

- Le premier axe du guide d'entretien concerne le diagnostic de l'entreprise, c'est-à-dire l'analyse critique de la situation existante de l'entreprise afin d'identifier les forces et faiblesses des pratiques en terme d'évaluation ;
- Le deuxième axe comporte les aspects généraux. On y trouve l'importance de la mise en place du système d'appréciation qui souligne quatre questionnements, les différentes dimensions que peut prendre le système d'appréciation, les acteurs de la pratique d'évaluation, le vécu du déroulement de l'expérience et la perception de l'intérêt de cette démarche ;
- Le troisième et dernier axe du guide d'entretien aborde les causalités, c'est-à-dire le lien entre la pratique d'évaluation et les autres pratiques de la gestion des ressources humaines, qu'elles soient en terme de décision sur les augmentations de salaire, les promotions, les sanctions ...etc.

4. la préparation et la conduite des entretiens

Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs afin de permettre aux entretenus de s'exprimer ouvertement dans leurs réponses. La durée qu'on a passé avec les entretenus est entre 30 et 90 minute, en se basant sur le cheminement de notre guide d'entretien.

Pour mieux collecter les informations lors des entretiens, nous avons demandé une autorisation d'utiliser l'enregistrement vocal, en soulignant que ça nous servira que pour l'objet de notre recherche.

Le déroulement des entretiens s'est fait dans un climat normal et parfois dans un climat bienveillant, les répondants nous ont bien accueillis et nous ont transmis toutes les informations dont ils disposent. Nous avons mené les entretiens dans des lieux plutôt calmes (dans les bureaux des cadres).

5. Les difficultés rencontrées lors de l'enquête

La première difficulté rencontrée concerne l'indisponibilité du personnel concerné de près par le processus de mise en place du système d'appréciation, à savoir : les cadres dirigeants ainsi que les membres du cabinet de consulting, pour cause d'insuffisance de temps.

La deuxième difficulté est reliée au manque d'information, c'est-à-dire que l'entreprise a refusé de nous divulguer certaines informations et documents, à savoir le livrable d'accompagnement de mise en place du système qui est rédigé en cinq tomes par le cabinet de consulting, et aussi concernant la nouvelle grille des salaires.

Chapitre 03 : Méthodologie de travail et présentation du contexte de l'étude

Quant au déroulement des entretiens, quelques cadres ont refusé l'utilisation de l'enregistrement vocal, pour cela nous avons pris note, mais ça nous a pas aidé à recenser toutes les informations dont on a besoin.

Certains des entretenus, n'ont pas pu répondre à certains questionnements en raison qu'ils n'ont pas étaient informés sur le processus d'évaluation.

Section II : présentation de la SARL « IFRI »

L'objectif de cette section, est de présenter aux lecteurs l'organisme qui nous a accueilli pendant toute la durée de notre stage, de tracer les phases d'évolution de la SARL Ibrahim & fils, de présenter sa gamme de production ainsi que d'étudier sa structure organisationnelle.

1. Historique et situation géographique

La SARL Ifri est une société industrielle dans l'agro-alimentaire, spécialisé dans le domaine de l'eau minérale et des boissons diverses. Elle se situe à Ighzer amoukrane, à 50 km de la ville de Bejaia et à 150 km de la capitale Alger.

Ifri est une marque déposée algérienne d'eau minérale et de boisson diverses (sodas et eaux fruitées). Leader des ventes d'eau minérale en Algérie, la création de l'entreprise remonte à 1986 en étant la LIMONADERIE IBRAHIM, crée par les fonds de monsieur IBRAHIM Laïd.

Le fondateur de l'entreprise 'Ifri' est issue de la commune d'Ifri ouzellaguen, connue comme étant une région riche par sa biodiversité et son massif montagneux du Djurdjura. Son ancrage dans son milieu familial lui apprendra à aimer la terre, à renforcer davantage cette relation avec les produits du terroir, en s'employant très jeune aux côtés de ses parents l'a amené à en tirer les principales sources de revenus.

Il se lancera très tôt dans la sphère commerciale pour ensuite accéder à la sphère productive, cette activité de commerce de gros durera jusqu'au milieu des années 1980, ou il a décidé de fonder en 1986, la première unité de production de sodas.

Animé du sens du sacrifice sans cesse renouvelé, et ce n'est que dix ans plus tard, en 1996 que l'entreprise hérite d'un statut juridique de S N C : « Société au Nom Collectif » puis le statut de la S A R L : « Société à Responsabilité Limité », composé de plusieurs associés.

Chapitre 03 : Méthodologie de travail et présentation du contexte de l'étude

La S A R L a produit cinq millions de bouteilles en 1996, la production atteignait le chiffre de cinquante-six millions de bouteilles vendues en 1999, son capital s'élève à 12,930.000.000 DA.

L'évolution rapide du chiffre d'affaire de la société ces dernières années, est due à l'expansion de cette dernière et à l'acquisition de nouveaux marchés. Ayant couvert une partie de la demande du marché national, la société s'est lancée dans l'exportation de ses produits vers l'étranger. Cependant, la société ne cesse d'influencer ses investissements afin d'étendre son réseau vers d'autres pays.

Aujourd'hui, IFRI est réputée pour ses produits, en particulier les eaux minérales, les boissons gazeuses et les jus.

1.1.Missions et activités

La société travaille 24/24 Heures avec des lignes de productions automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production.

Grâce aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, IFRI accroit sans cesse ses capacités.

En 2010, la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles, l'équivalent de 503 millions de litres.

Elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

- L'eau minérale naturelle ;
- L'eau minérale gazéifiée ;
- Les sodas ;
- Les boissons fruitées ;
- Les boissons fruitées au lait ;
- L'huile d'olive extra vierge ;
- Préformes en PET et bouchons en PEHD.

1.2.les différentes filières de la SARL IBRAHIM & FILS

La SARL IBRAHIM & FILS « IFRI » qui emploie 1781 salariés (voire annexes N°02,03, 04, 05).

Chapitre 03 : Méthodologie de travail et présentation du contexte de l'étude

Elle a diversifié ses filières comme suit :

- **IFRI** : eaux minérales plates et gazéifiées, soda et boissons fruités avec actuellement près de 80 références.
- **GENERAL PLAST** : préformes en PET et bouchons en PEHD en col 38 mm avec différents grammages.
- **BEJAIA LOGISTIQUE** : extension du parc roulant.
- **SARL HUILERIES D'OUZELLAGUEN** : transformation (trituration) d'olives et mise en bouteille d'huile d'olive extra vierge.
- **Exploitation agricole** : activités agricole, plantation des oliviers...etc.
- **Zone 3 (ifruit by IFRI)** : production de jus fruités au lait.

Une usine de production de matériaux de construction (béton, ourdit, parpaing...etc.) à EL KSEUR est en cours de réalisation, sa date de mise en activité est prévue pour janvier 2016.

1.3. IFRI à l'échelle nationale et internationale

IFRI est présent dans les 48 wilayas, plus spécifiquement dans les wilayas à forte densité de population comme : Béjaia, Alger, Oran, Constantine, Annaba, Sétif, Bouira, Tizi-Ouzou, Sidi-Belabes, Jijel, In Amenas, Adrar, Tindouf, Hassi Messaoud.

Ayant couvert les besoins du marché national, IFRI est partie à la conquête du marché international.

L'entreprise IFRI a fait l'objet de plusieurs récompenses au niveau international, elle se lance donc dans la conquête du marché international, grâce à la stratégie globale du groupe en matière de développement des exportations par sa gamme élargie de boissons ainsi que l'huile d'olive extra vierge.

Aujourd'hui la SARL « IFRI » exporte ses produits vers la France, son premier client, à travers notamment les grandes distributions (Carrefour, Auchan, Lidl...etc.) et des circuits de proximité. Des pays européens comme l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg, ainsi que les pays arabes et africains, le Soudan, le Mali, le Niger, et les Emirats Arabes unis, actuellement ils ont élargies leurs exportations vers de nouveaux marchés à savoir le Canada et la Chine.

2. Présentation des différents services

La SARL « IFRI » est une unité composée de différents services à savoir :

- **La direction générale :**
 - ✓ Dirige, assure, et applique les décisions dans les différents conseils d'administration ;
 - ✓ Fixe les grandes orientations en termes d'objectifs ;
 - ✓ Coordonne les travaux entre les différents services.
- **Le service qualité :**
 - ✓ Mise en place des procédures de travail de chaque structure ;
 - ✓ Assure que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis, mis en œuvre et entretenus ;
 - ✓ Représenter l'organigramme de la qualité.
- **Le secrétariat :**
 - ✓ Réception ;
 - ✓ Enregistrement des courriers (archives et départ).
- **Service informatique :**
 - ✓ Développement et réalisation des projets informatiques ;
 - ✓ Introduction de nouvelles technologies ;
 - ✓ Maintenance des systèmes informatiques ;
 - ✓ Administration du réseau ;
 - ✓ Formation du personnel dans les techniques informatiques ;
 - ✓ Sauvegarder et archiver les données de la société.
- **Service commercial :**
 - ✓ Etablir les formats et les ordres de versements pour clients ;
 - ✓ Recevoir les bons de commande des clients ;
 - ✓ Etablir et viser les factures et les bons de livraison ;
 - ✓ On y trouve la section vente qui s'occupe de toutes les ventes ;
- **Service approvisionnement :**
 - ✓ Prendre en charge la gestion des achats ;
 - ✓ Assure le suivi des commandes jusqu'à leurs satisfaction en assurant les délais comptables avec l'urgence des besoins et à moindre coût.

Chapitre 03 : Méthodologie de travail et présentation du contexte de l'étude

- **Service finance et comptabilité :**
 - ✓ Assure la conformité des opérations comptable ;
 - ✓ Planifier les financements et les investissements ;
 - ✓ Gestion des recettes.
- **Service du personnel :**
 - ✓ Veille à la bonne tenue des dossiers du personnel ;
 - ✓ Suivi des mouvements de la carrière du personnel ;
 - ✓ Elaboration de la paie
- **Service de gestion des stocks :**
 - ✓ Veille à la bonne tenue des stocks ;
 - ✓ Coordonne les activités des magasiniers ;
 - ✓ Traitement des différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandise des divers magasiniers.
- **service hygiène, sécurité, environnement (HSE) :**
 - ✓ Veille à la prévention en matière de sécurité ;
 - ✓ Intervenir en cas d'incendie ou d'accident ;
 - ✓ Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle.
- **Service technique :**
 - ✓ Veille au bon fonctionnement des équipements de production ;
 - ✓ Réglage des machines ;
 - ✓ Assurer la maintenance des machines ;
 - ✓ Assurer la maintenance et l'entretien des véhicules.
- **Service de production :**
 - ✓ Le contrôle et suivi de la satisfaction de la production ;
 - ✓ Chargé de la gestion du carnet de bord de la production ;
 - ✓ Responsable du personnel de la production
- **La direction des ressources humaines (DRH) :**
 - ✓ Ses fonction sont : la gestion de la paie, la formation, le recrutement. Ce service en plus du règlement des problèmes sociaux du personnel, de la bonne tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvements et carrières, élabore également les paies.
 - ✓ Ce service contient aussi une cellule qui s'occupe essentiellement de la performance, c'est-à-dire de l'évaluation des performances et des compétences des salariés.

3. La structure du département des ressources humaines

Voire annexe N° 01.

3.1. Les objectifs du département

L'objectif du département des ressources humaines est la prospection et le recrutement du potentiel humain et de son développement en vue de réaliser la meilleure performance possible.

Ses objectifs sont :

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain ;
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi ;
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel ;
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation (perfectionnement et spécialisation).

3.2. Les objectifs de l'organisme

La réalisation des objectifs de la société est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels nous citons le processus de gestion par objectif.

- **Economique :**

Elle permet à une région rurale de connaître un certain développement et améliorer le pouvoir d'achat.

- **Sociale :**

Le taux de chômage dans cette localité a énormément baissé plus de (1600 postes de travail).

- **Environnementale :**

Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchet polluant).

- **Stratégique :**

- ✓ Etre leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons diverses) ;
- ✓ Avoir plus de part de marché au niveau international ;
- ✓ Assurer la durabilité de la société et suivre l'évolution du marché des eaux minérales et boissons diverses.

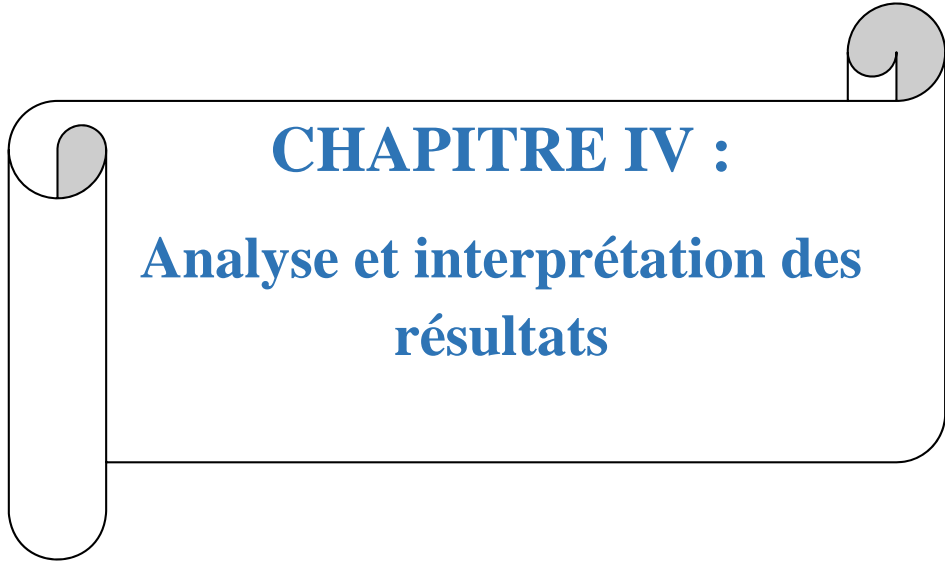
Chapitre 03 : Méthodologie de travail et présentation du contexte de l'étude

- **Opérationnels :**

Chaque responsable de service de la société doit traduire les objectifs opérationnels en plan d'action, dans le but d'améliorer la rentabilité de la société, améliorer la trésorerie et l'augmentation des bénéfices.

Pour ce qui est de l'aspect commercial, l'objectif majeur est de garder l'image de marque à travers la mise en place d'un bon plan de marketing, d'être compétitif sur le marché en améliorant le rapport qualité/prix.

L'entreprise cherche une meilleure production par la voie de la maîtrise des outils de production et la maîtrise des coûts liés à la production afin d'augmenter le chiffre d'affaire de la société.



CHAPITRE IV :

**Analyse et interprétation des
résultats**

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

Dans les chapitres précédents, on a pu voir une vision générale des auteurs et des spécialistes qui ont traités de l'appréciation à travers leurs analyses du thème.

A travers ce chapitre nous allons présenter, analyser et interpréter les résultats et les informations qu'on a collecté durant notre enquête au sein de l'entreprise « IFRI », pour cela, on va deviser ce chapitre en deux (02) sections, la première sera consacré à la présentation du système entrepris par « IFRI », quant à la deuxième elle sera consacré à l'interprétation des résultats de l'enquête, l'exposition des difficultés rencontrées ainsi que les recommandations nécessaires.

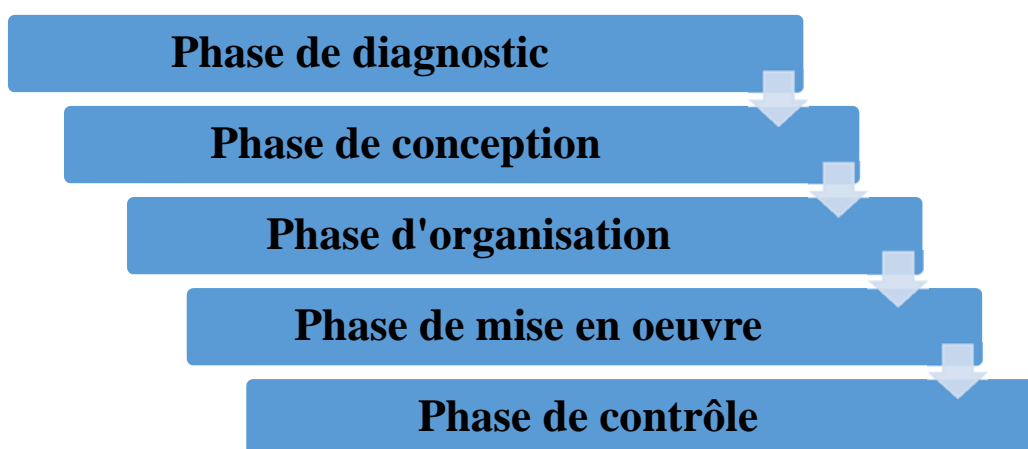
Section I : présentation du système d'appréciation mis en place par l'entreprise « IFRI ».

Dans cette section on va présenter les différentes phases du système d'appréciation mise en place par l'organisme qui nous a accueilli pendant notre période de stage en se référant aux différents entretiens qu'on a effectué, aux témoignages des différents acteurs à travers des sondages ainsi qu'aux différents documents disponibles au sein de l'organisme. Les résultats seront présentés sous formes de synthèses et tableaux.

1. Le processus de mise en place du système d'appréciation

Le processus de mise en place du système d'évaluation des performances s'est déroulé en cinq phases, à savoir la phase du diagnostic de l'entreprise, la phase de conception du système, la phase d'organisation, la phase de mise en œuvre et en dernier la phase de contrôle et de suivi.

Figure N°08 : Processus de mise en place du système d'appréciation.



Source : Guide Synergie Qualité « propositions pour des actions humanitaires de qualité », p

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

1.1. La phase du diagnostic de l'organisation

Dans cette phase, l'entreprise « Ifri » a procédé à un diagnostic de l'état organisationnel afin de lui permettre de détecter les points forts ainsi que les points faibles en termes de pratiques ressources humaines. D'abord il y'avait un constat en interne que le système n'est pas fiable, alors c'est à ce moment-là que l'entreprise a décidé de mettre en place un nouveau système d'appréciation à la fin de l'année 2013. Pour cela l'entreprise se voit dans l'obligation de recruter un nouveau directeur des ressources humaines vu qu'à ce moment-là l'entreprise n'avait pas de DRH, et aussi de faire appel à un prestataire externe pour la mise en place du système d'évaluation des performances et des compétences.

Cependant, le diagnostic est fait par un prestataire externe (cabinet de consulting), en collaboration avec le DRH et son équipe chargée du pilotage de la mise en place de ce nouveau système.

Les résultats de ce constat ont démontré que le système actuel n'est pas adéquat avec les bonnes pratiques RH d'une entreprise performante, Le diagnostic a révélé qu'il y a des problèmes dont l'entreprise doit réagir rapidement pour les contrer, afin de lui éviter des conflits sociaux qui peuvent mettre en danger l'avenir de l'organisation.

Parmi ces problèmes on trouve :

- L'entreprise n'arrive pas à fidéliser ses salariés ;
- Les salariés ne se sentent pas à l'aise dans l'entreprise ;
- Problème de Turn-Over ;
- Problème d'absentéisme, de retards ...etc.
- Stagnation des salaires (un salarié se voit rémunérer 20.000 Da pendant cinq(05) ans sans aucune variation).
- Le salaire n'est pas motivant ;
- Absence des entretiens d'évaluation ;
- Des managers non formés aux pratiques d'évaluation (un sondage fait au sein de cette organisation révèle que 80% des cadres n'ont jamais travaillé avec un système d'évaluation) ;
- Une grille des salaires non-attractive (le salaire n'est pas concurrent) ;
- L'identification des besoins de formation ainsi que l'établissement des plans de formation se font d'une manière informelle, sans prendre en compte les souhaits des salariés en termes de formation.

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

A partir de l'identification de ces problèmes, l'entreprise « Ifri » qui est dans la phase d'une nouvelle restructuration opte pour la mise en place d'un nouveau système d'évaluation des performances et des compétences afin d'accompagner cette dernière dans sa nouvelle restructuration ainsi que dans sa politique stratégique.

1.2. La phase de conception

Après avoir conclu par un diagnostic décrivant l'état de l'entreprise (ses forces et faiblesses), l'entreprise a jugé nécessaire de mettre en place un système qui sera capable de réduire les problèmes détectés ou de l'aider à faire face aux difficultés qu'elle a l'habitude de rencontrer au quotidien. Pour cela, elle entre donc dans une phase de conception d'un système d'appréciation et pour ce faire elle doit prendre en compte plusieurs critères. Parmi lesquels on trouve :

1.2.1. Identification des acteurs

Dans cette phase, il était question d'identifier les acteurs qui vont être dans le sujet de l'appréciation et de définir clairement leurs rôles. C'est-à-dire, de vérifier si chaque activité du processus ait un responsable, l'implication de la direction générale notamment la direction opérationnelle, de savoir si les futurs appréciateurs sont impliqués dans la construction du système et enfin de veiller à ce que la charge de travail que va représenter la réalisation des entretiens d'appréciation soit correctement répartie entre plusieurs acteurs.

- **Le cabinet de consulting** : sollicité pour faire le diagnostic de l'état organisationnel, avec les informations issues de l'analyse du diagnostic. C'est-à-dire, les points faibles et leurs mesures d'amélioration, le cabinet a proposé donc de mettre en place et d'accompagner le nouveau système qui tiendra en compte les anomalies détectées lors du diagnostic, ce système vise également à augmenter et à mesurer la performance individuelle et collective des salariés afin de contribuer à la performance globale de l'organisation.
- **Le Directeur des ressources humaines** : c'est le premier acteur de cette nouvelle restructuration, Il s'associe avec le cabinet de consulting pour instaurer les nouvelles règles de jeux afin qu'elles soient claires et comprises par tous les collaborateurs. C'est l'intermédiaire entre le bureau de consulting et l'entreprise « Ifri », il transmet l'information vers les cadres dirigeants ainsi que les autres cadres de l'entreprise à travers l'intranet, des séminaires d'information et des réunions qui se tiennent deux fois par semaine. Sa mission consiste également à évaluer (apprécier) le degré de retour de la formation professionnelle des acteurs de la cellule de performance, vu qu'ils sont les

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

premiers acteurs de transmission de l'information vers les directeurs opérationnels, qui à leurs tours vont transmettre l'information vers leurs collaborateurs.

- **La cellule de gestion de la performance :** Ils sont informés et formés sur toutes les procédures de mise en place du système d'appréciation ainsi qu'à son application. Formés à mener les entretiens d'évaluation annuelle pour les cadres supérieurs, chargés d'informer les directeurs opérationnels sur les procédures de l'appréciation. C'est-à-dire leurs expliquer la manière dont ils devraient évaluer leurs collaborateurs en utilisant une méthode de notation ainsi que de leur expliquer le contenu des supports d'appréciation afin d'avoir des résultats fiables. La cellule doit assister les responsables hiérarchiques au moins durant les six(06) premiers mois afin qu'ils maîtrisent parfaitement les critères d'évaluation. Ils auront pour mission aussi d'exploiter les résultats des évaluations ainsi que de les transmettre à la cellule de la gestion de la paie pour déterminer leurs partie variable de la rémunération, transmettre le rapport vers la responsable de la formation pour recenser les besoins en formation et de procéder à l'élaboration du plan de formation annuel...etc.

1.2.2. Définir les valeurs sur lesquelles s'adosse le système

La conception du système d'appréciation nécessite de définir les valeurs sur lesquelles il va s'adosser. C'est-à-dire que les valeurs sur lesquelles il va s'appuyer doivent être formalisées et ainsi communiquées à l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour éviter le risque de détournement des finalités de l'entretien d'évaluation par manque d'appropriation des valeurs. C'est pour cela que le système doit être en phase avec les valeurs de l'organisation. C'est-à-dire pour éviter des dysfonctionnements qui peuvent se manifester par voie de rejet du système d'appréciation par les acteurs, le risque d'impact sur l'image de l'organisation, tout cela peut se produire s'il n'y a pas de cohérence entre les pratiques d'appréciation et les valeurs de l'organisation.

Pour cela l'entreprise « Ifri » a fait en sorte que le système soit conçu pour contribuer à faire évoluer positivement les comportements des acteurs souvent marqués par le manque d'engagement et de combativité.

Un effet incitatif est attendu en particulier de la différenciation que l'entreprise appliquera désormais aux salariés en s'ingéniant à faire des réponses appropriées aux comportements de chacun, c'est-à-dire : récompenses pour les performants, mesures contraignantes et sanctions pour les autres, au lieu de l'égalitarisme ou même de l'arbitraire qui a pu parfois prévaloir.

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

1.2.3. Définir les finalités et l'objet de l'appréciation

Pour avoir un système d'appréciation performant, l'entreprise est tenu de définir clairement les finalités de ce système afin qu'elles soient comprises et acceptées par tous les acteurs de l'organisation. C'est-à-dire que si les finalités de l'appréciation sont mal définies, le champ sera libre pour que les acteurs projettent sur l'entretien d'appréciation leurs propres attentes avec un risque de malentendu et de déception et aussi si l'objectif « stimuler la motivation » n'est pas clair on peut apercevoir le risque que les appréciateurs fassent des retours brutaux aux appréciés. Pour cela, il faut que pour chaque finalité retenue, l'objet ou les objets de l'appréciation seront clairement définis.

Parallèlement à ces réponses concrètes, les exercices d'évaluation préconisés par le nouveau système donneront autant d'occasion à l'intensification de la communication et au recentrage permanent des efforts vers la réalisation des objectifs.

Il y aura lieu de corrélérer et d'articuler le nouveau système d'évaluation des performances des salariés « ordinaire » au dispositif d'évaluation et des sanctions des cadres dirigeants c'est-à-dire que les finalités de l'évaluation des salariés doivent être dans la même ligne avec les évaluation que subissent les cadres dirigeants de l'organisation, en suivant l'objet et la finalité de l'évaluation .

1.2.4. Définir la périodicité de l'entretien d'appréciation

Afin que les résultats des entretiens soient exploitables et apportent de la valeur ajoutée, il faudra que l'entreprise fixe la périodicité de l'entretien d'appréciation, c'est-à-dire que les entretiens d'évaluations soient conduits dans des périodes qu'elles soient mensuelles, trimestrielles, semestrielles ou annuelles.

Pour cela l'entreprise est tenu de fixer la périodicité de l'entretien d'appréciation pour éviter les risques que l'entretien apportera une faible valeur ajoutée ou bien le risque d'une mauvaise évaluation qui peut être liée directement à un manque de temps pour prendre ses marques dans le poste. Pour cela il faut éviter de faire des entretiens à un moment qui est proche de la prise de poste (recrutement) et pour remédier à ce genre de risque l'entreprise a prévu un temps suffisant entre le moment de la prise de poste et le premier entretien d'évaluation.

Dans le cas où les entretiens ont un objectif de recadrage, c'est-à-dire que les entretiens sont conduits très fréquemment (environ tous les trois (03) mois), il y a un risque que la charge de travail soit non gérable par les managers, les entretiens seront bâclés ou

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

encore l'entretien ne sera plus considéré comme un moment important pour l'évaluateur ainsi que pour l'évalué.

L'entreprise « Ifri » a fixé la périodicité de l'appréciation à un mois pour l'ensemble des salariés de l'organisation sous forme de fiche d'appréciation que les supérieurs hiérarchique vont remplir en guise d'appréciation de leurs collaborateurs, pour certains cadres de l'entreprise l'évaluation sera trimestrielle et d'autre par semestre à travers des entretiens d'évaluation, n'empêche que l'évaluation annuelle est prévue pour l'ensemble des salariés. Pour les cadres dirigeants ainsi que les membres du conseil d'administration, leurs évaluation sera annuelle mais n'empêche que le suivie, sera mensuel concernant les objectifs préalablement fixés par exemple, des objectifs concernant la quantité de produit que l'entreprise doit produire, le volume des ventes pour chaque structures...etc.

1.2.5. Définir les moyens requis par la mise en œuvre du système

La mise en œuvre d'un système d'appréciation doit être accompagnée par les acteurs de l'organisation à savoir le directeur des ressources humaines, les acteurs travaillant dans le service de gestion des ressources humaines...etc.

La définition des moyens requis par la mise en œuvre du système d'évaluation des performances et des compétences est la dernière activité de la deuxième phase qui consiste en la conception du système d'appréciation, c'est une activité à laquelle l'entreprise doit donner plus d'importance vu que l'accompagnement du système le conduit à sa réussite.

L'entreprise doit disposer d'une personne chargée de la gestion de ses ressources humaines ou avoir tout un service RH ayant du temps à consacrer à la mise en place et à l'animation du système d'appréciation, dans le cas où dans l'entreprise il n'y a personne au service des ressources humaines qui est en charge de la mise en place du système d'appréciation et de l'animation de ce dernier. Dans ce cas il existe le risque que le système ne soit pas mis en place ou partiellement, c'est-à-dire que le risque d'iniquité sera présent du fait de la mauvaise conception de tout le système.

Parmi les moyens requis pour sa mise en place, l'entreprise doit disposer d'un minimum de moyens pour répondre aux souhaits et préconisations qui seront exprimées dans le cadre des entretiens d'évaluation, c'est-à-dire que l'entreprise puisse donner suite aux souhaits des collaborateurs en matière de formation, de rémunération, de mobilité...etc. Et enfin l'entreprise doit structurer des parcours types pour donner des perspectives d'évolutions aux collaborateur pour éviter le risque de démotivation des acteurs qui va conduire au rejet

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

systématique du système d'appréciation, et tout cela est dû au fait qu'il n'y a aucun moyen pour faire suite aux demandes et souhaits exprimées dans le cadre des entretiens d'évaluation.

L'entreprise « Ifri » n'a pas négligé ce point qui consiste à définir les moyens requis pour la mise en œuvre du système, comme la construction du système est faite par un cabinet de consulting (prestataire externe) en partenariat avec le directeur des ressources humaines de l'entreprise, alors ils ont mis en place une cellule qui sera chargée de la GRH de l'entreprise mais plus spécifiquement de l'évaluation. Pour avoir un bon accompagnement de la mise en œuvre du système le cabinet de consulting qui est chargé de la mise en place du système a formé les cadres de la cellule de la performance à l'évaluation de l'atteinte des objectifs, à porter assistance aux responsables hiérarchiques au moins six(06) mois afin qu'il soit compris et maîtrisé par tous les acteurs de l'organisation pour dire que l'information est très importante dans le projet. Concernant les membres de cette cellule de performance, c'est le directeur des ressources humaines qui les a sélectionnées vu leurs diplômes, leurs jeune âge, motivation et qu'ils vont « peut-être » rester dans l'entreprise pour une longue durée. Leur première formation était en travaillant avec le cabinet partenaire et le DRH les soutient à chaque besoin.

Concernant les moyens requis pour répondre aux besoins souhaités ou exprimés par les collaborateurs lors de l'entretien d'évaluation, l'entreprise « Ifri » avec le cabinet partenaire ont mis en place tout un système de rémunération qui présente un salaire de recrutement, un salaire de confirmation et vingt-cinq (25) échelons, chaque échelon représente le montant d'augmentation. C'est-à-dire que le passage d'un échelon à un autre sera accompagné d'une augmentation de salaire et pour les salariés les plus performants, l'entreprise a prévu pour eux des avancements de carrière accompagnés systématiquement par des augmentations de salaire, c'est pour ne pas tomber dans le risque de démotivation des salariés que l'entreprise a mis en place tout un nouveau système de rémunération du fait que l'ancien système n'est pas motivant. A travers l'exploitation des résultats de l'évaluation, le chargé de la formation recense les besoins et les souhaits en matière de formation pour enfin l'aider à élaborer le plan de formation annuel. L'entreprise a prévu une augmentation de 25% pour le budget qui va être alloué à la formation professionnelle.

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

Tableau N° 02 : Récapitulatif de la phase de conception du système d'appréciation.

Phase de conception		
Activités	Question clés	Dysfonctionnement possible/ risques
Identifier les acteurs et définir clairement leurs rôles	1-Chaque activité du processus a-t-elle un responsable ?	Les rôles sont mal définis <ul style="list-style-type: none"> • Certaines appréciations sont réalisées, d'autre pas : iniquité ; • Risque de conflits entre appréciateurs et appréciés ; • Risque que certains collaborateurs refusent d'être appréciés par tel acteur (estimant qu'ils doivent l'être par tel autre).
	2-La direction (notamment opérationnelle) est-elle impliquée dans la construction du système ?	La direction et les futurs appréciateurs ne sont pas associés à la conception du système. <ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs clés ne s'approprient pas la démarche.
	3-Les futurs appréciateurs sont-ils impliqués en amont de la démarche ?	
	4-La charge de travail que représente la réalisation des entretiens d'appréciation a-t-elle été répartie entre plusieurs acteurs ?	Un seul acteur au sein de la mission est en charge de la majeure partie des entretiens. <ul style="list-style-type: none"> • Surcharge de travail ↔ risque que les entretiens ne soient pas faits ou soient mal fait.
Définir les valeurs sur lesquelles s'adosse le système	Les valeurs sur lesquelles s'adosse le système d'appréciation ont-elles été formalisées et communiquées aux acteurs ?	Les valeurs ne sont pas connues et donc non partagées. (importance du turn-over) <ul style="list-style-type: none"> • Risque de détournement des finalités de l'entretien par manque d'appropriation des valeurs
	Le système d'appréciation est-il en phase avec les valeurs de l'organisation ?	Il n'y a pas de cohérence entre les pratiques d'appréciation et les valeurs de l'organisation. <ul style="list-style-type: none"> • Risque de rejet du système d'appréciation par les acteurs • Risque d'impact sur l'image de l'organisation
Définir les finalités et l'objet de l'entretien d'appréciation	La ou les finalités du système d'appréciation sont-elles clairement définies ?	Les finalités et l'objet de l'appréciation sont mal définis <ul style="list-style-type: none"> • Le champ est libre pour que les acteurs projettent sur l'entretien d'appréciation leurs propres attentes avec un risque de malentendu et de déception. • Si l'objet « stimuler la motivation » n'est pas clair : risque
	Par finalités retenue, l'objet ou les objets de l'appréciation sont-ils	

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

	clairement définis ?	que l'appréciateur fasse des retours brutaux à l'apprécié.
Définir la périodicité de l'entretien d'appréciation	Avez-vous prévu un temps suffisant entre le moment de la prise de poste et le premier entretien ?	Le premier entretien est trop proche du moment de la prise de poste <ul style="list-style-type: none"> • Faible valeur ajoutée de l'entretien ; • Risque d'une mauvaise évaluation liée à un manque de temps pour prendre ses marques dans le poste.
	En cas d'objectif de recadrage : les entretiens sont-ils suffisamment fréquent ?	Les entretiens sont trop fréquents <ul style="list-style-type: none"> • Charge de travail non gérable • L'entretien est bâclé • L'entretien n'est plus un moment important
Définir les moyens requis par la mise en œuvre du système d'appréciation	Disposez-vous d'une personne chargée de la GRH (ou au service RH) ayant du temps à consacrer à la mise en place et à l'animation du système d'appréciation ?	Il n'y a personne au service RH en charge de la mise en place et l'animation du système et ayant du temps pour le faire <ul style="list-style-type: none"> • Risque que le système ne soit pas mis en place ou seulement partiellement (avec un risque d'iniquité à la clé)
	Disposez-vous d'un minimum de moyens pour répondre aux souhaits/préconisation qui seront exprimés dans le cadre des entretiens ? (formation, rémunération, mobilité...etc.)	Il n'y a aucun moyen pour faire suite aux demandes/souhaits exprimés dans le cadre des entretiens <ul style="list-style-type: none"> • Démotivation des acteurs • Rejet du système
Avez-vous structuré des parcours types pour donner des perspectives d'évolution à vos collaborateurs ?		

Source : Guide Synergie Qualité « propositions pour des actions humanitaires de qualité » p

154.

1.3.La phase d'organisation

La phase d'organisation est la troisième étape de la mise en place d'un système d'appréciation, après avoir pu concevoir le système d'évaluation, l'entreprise va s'organiser pour les pratiques d'évaluation, c'est-à-dire construire l'outil d'évaluation ainsi que son mode d'emploi, mettre en place des outils de pilotage du système, former et informer les apprécieurs ainsi que les appréciés et de bâtir un réseau de communication sur la mise en œuvre du système.

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

Elle est composée de cinq activités qui s'enchaînent, à savoir : finaliser la procédure d'évaluation, construire l'outil d'appréciation et son mode d'emploi, construire les outils de pilotage et d'évaluation du système d'appréciation, définir le contenu de la formation et du briefing des appréciateurs et des appréciés, organiser la communication autour de la mise en place du système.

1.3.1. Finaliser la procédure d'appréciation

Afin de pouvoir finaliser la procédure d'appréciation, l'entreprise se doit de cerner les acteurs qui vont être sujet d'évaluation ou bien de généraliser l'évaluation pour l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Pour l'entreprise « Ifri », l'ensemble des salariés seront évalués, du simple salarié aux dirigeants de l'entreprise. La procédure d'évaluation varie entre les catégories des différents niveaux hiérarchiques, par exemple : pour les simples salariés, ils seront évalués par leurs supérieurs hiérarchiques directs à travers le remplissage des fiches d'évaluation, alors que pour les cadres, ils seront évalués à travers les fiches d'évaluation mensuellement ainsi qu'à travers un entretien d'évaluation annuellement.

Pour la première année d'application du système, les critères pour l'individualisation seront limités à « l'absentéisme », la « discipline » et la « réactivité ».

Ces premiers critères seront élargis progressivement pour chaque catégorie socio-professionnelle puis (à moyen terme) pour chaque poste.

1.3.2. Construire l'outil d'appréciation et son mode d'emploi

Pour mener à bien les entretiens d'évaluation, la bonne conception de l'outil d'évaluation va contribuer à en tirer des résultats positifs, c'est-à-dire que l'outil doit être adapté au contexte de l'évaluation (finalité de l'entretien). Pour réussir un entretien d'évaluation, le guide d'entretien et le manuel du mode d'emploi jouent un rôle essentiel dans sa réussite, pour cela le guide d'entretien doit être lu et critiqué avant de le valider, ainsi le manuel de mode d'emploi doit être suffisamment clair pour les appréciateurs afin de mener à bien les entretiens d'appréciation.

La construction de l'outil d'appréciation chez l'entreprise « Ifri » est faite par les deux membres de la cellule de performance avec le directeur des ressources humaines qui les a aidés en leur fournissant la documentation nécessaire pour le faire. Ils ont rédigés les fiches d'évaluations puis ont été corrigés et recorrectés une deuxième fois avec le DRH, et à la fin une

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

réunion est tenue avec les membres du cabinet de consulting afin de corriger une dernière fois les supports d'évaluation pour les valider. L'outil construit est adapté au contexte de l'évaluation, c'est-à-dire à l'évaluation des performances du fait que l'entreprise a opté dans son système d'appréciation pour l'évaluation des performances concernant la première année. L'évaluation des compétences verra le jour au début de l'année 2016. Pour cela le DRH a chargé la cellule de performance de construire le support d'évaluation des compétences, comme s'était au moment de notre période de stage, on a pu élaborer un exemplaire de fiche d'évaluation. (Voir annexe N°11).

1.3.3. Construire les outils de pilotage et d'évaluation du système d'appréciation

Le bon pilotage d'un système d'appréciation débute toujours par la bonne construction des outils qui permettront de le garder en vie, c'est-à-dire que la direction générale avec la direction des ressources humaines devront construire un outil performant qui leur permettra de garder un « œil » en constance envers le système d'appréciation afin qu'il soit un véritable outil de management de l'entreprise.

Le pilotage du système d'appréciation va permettre à l'entreprise d'éviter le risque que les entretiens d'évaluation ne soient pas faits, certains entretiens seront faits et d'autre ne le seront jamais, cela peut conduire au risque d'iniquité qui peut se traduire par des conflits dans l'organisation.

L'entreprise « Ifri », n'a pas négligé ce point qui est primordial pour garder le système d'appréciation performant, pour cela, la direction des ressources humaines avec le cabinet de consulting ont tenu à ce que toute les appréciations soient faites, c'est-à-dire qu'ils ont mis en place une cellule qui aura pour mission de veiller à la bonne conduite des entretiens, de vérifier si les entretiens sont faits et ils prévoient d'informatiser tous les comptes rendus des appréciations. Durant notre entretien avec le directeur des ressources humaines, il a reçu un appel d'une entreprise étrangère (tunisienne) qui lui propose de mettre en place dans l'entreprise un logiciel de gestion des compétences, du fait que le DRH de l'entreprise a fait un appel d'offres à ce sujet. Il prévoit que l'informatisation soit opérationnelle pour le début de l'année 2016.

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

La formation et l'information des appréciateurs et des appréciés est une étape importante dans le processus de mise en place du système d'appréciation, la qualité de la

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

formation des appréciateurs et de l'information des appréciés va leur permettre de mieux comprendre le système d'évaluation, de comprendre les enjeux de l'appréciation. C'est-à-dire la qualité de l'information reçue par les acteurs va leur permettre de bien se préparer pour les entretiens d'appréciation en élaborant leur bilan de l'année. Concernant les appréciateurs, la qualité de la formation reçue va leur permettre de bien conduire (administrer) les entretiens d'évaluation.

D'après les résultats des entretiens avec les différents acteurs au sein de l'entreprise « Ifri » et du sondage qu'on a fait sur un panel de cinquante (50) salariés de différentes fonctions, on trouve que la qualité de la formation sur l'appréciation n'est pas au niveau requis pour qu'un manager puisse conduire d'une manière efficace un entretien d'évaluation, c'est-à-dire que les managers ne sont pas arrivés au stade de comprendre tous les enjeux de l'évaluation ainsi que ses finalités.

L'information est très importante dans le projet de mise en place d'un système d'appréciation, mais l'entreprise « Ifri » a accusé un grand retard concernant cet axe, et cela va impacter négativement sur le processus, voir le conduire à « l'échec ».

1.3.5. Organiser la communication autour de la mise en place du système

Afin d'éviter que l'information n'atteigne pas ses cibles lors de la communication, l'entreprise doit mobiliser plusieurs canaux de communication afin d'arriver à ce que l'ensemble des acteurs soient informés sur la mise en place du système d'appréciation, c'est-à-dire qu'elle doit utiliser plusieurs outils de communication, à savoir les réunions d'information, séminaires, intranet (messagerie instantanée), affichages...etc.

D'après le sondage qu'on a fait sur un panel de salariés, on a pu arriver à une conclusion que l'entreprise « Ifri » n'a pas donné l'importance nécessaire à la formation et l'information sur le dispositif d'évaluation. La quasi-majorité des salariés sondés n'ont pas reçu une information concernant le dispositif. Ce qui renvoie à l'une des erreurs à ne pas commettre lors de la mise en place d'un système d'appréciation, c'est-à-dire que l'information sur le dispositif doit être considérée comme l'étape la plus essentielle afin que les acteurs adhèrent à cette pratique du fait de leur bonne compréhension des enjeux et finalité du système.

Pour cela le directeur des ressources humaines nous annonce qu'il va organiser des journées d'information pour les cadres, et ses derniers vont à leurs tours expliquer le dispositif

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

d'évaluation pour leurs équipes, il prévoit aussi l'affichage dans tous les ateliers de l'entreprise.

L'information est très importante dans le projet de mise en place d'un système d'appréciation, mais l'entreprise « Ifri » a commis un grand retard concernant cet axe, et cela va impacter négativement sur le processus, voir le conduire à « l'échec ».

Tableau N° 03 : récapitulatif de la phase d'organisation.

Phase d'organisation		
Activités	Question clés	Dysfonctionnement possible/ risques
Finaliser la procédure d'appréciation	L'ensemble des acteurs de l'organisation bénéficient-ils d'un entretien d'appréciation ?	Certaines catégories de personnel sont exclues de la procédure d'appréciation - Risque d'iniquité
	Dans le cas où seulement certains acteurs en bénéficient : avez-vous planifié la généralisation du système à l'ensemble des acteurs ?	
Construire l'outil d'appréciation et son mode d'emploi	Votre outil est-il adapté à votre contexte d'intervention (en particulier l'urgence) ?	L'outil est trop compliqué, trop volumineux/ l'outil n'est pas adapté à certains types de programmes/ les questions sont mal formulées et suscitent des interprétations - Risque de non appropriation de l'outil par les utilisateurs - Risque de rejet de la démarche d'appréciation dans son intégralité, si l'outil n'est pas maniable (facile à utiliser).
	Votre guide d'entretien/questionnaire a-t-il été lu et critiqué par plusieurs individus (de préférence de culture différente) ?	
	Avez-vous construit le mode d'emploi de votre outil d'appréciation ?	Il n'y a pas de mode d'emploi de la démarche et de l'outil - L'outil risque d'être inexploitable ou mal utilisé

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

<p>Construire les outils de pilotage et d'évaluation du système d'appréciation</p>	<p>Avez-vous construit les outils de pilotage de votre système d'appréciation ?</p>	<p>Il n'y a pas d'outils de pilotage</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perte de crédibilité du département des RH : on ne peut réclamer des informations qu'on ne pilote pas ; - Risque que les entretiens ne soient pas faits et risque de ne pas le savoir ! - Risque d'iniquité : certains entretiens seront faits, d'autre ne le seront pas, sans que le département n'intervienne ; - Pas de pilotage, pas d'évaluation = pas d'apprentissage.
<p>Définir le contenu de la formation/briefing des appréciateurs et des appréciés et organiser sa mise en œuvre</p>	<p>Le contenu de votre briefing est-il en adéquation avec le temps que vous prévoyez d'y consacrer ?</p>	<p>Le contenu du briefing n'est pas en adéquation avec le temps prévu pour le briefing (trop riche, trop long)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les personnes chargées du briefing feront un choix dans le contenu du briefing : ce choix ne correspond pas forcément aux priorités de l'organisation.
<p>Organiser la communication autour de la mise en place du système</p>	<p>Le contenu de votre briefing est-il adapté à votre interlocuteur ?</p>	<p>Mauvaise adaptation du discours à la cible (interlocuteur)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les appréciateurs risquent de ne pas comprendre ce qu'on leur demande (il faudra faire attention au jargon)
<p>Organiser la communication autour de la mise en place du système</p>	<p>Avez-vous prévu de mobiliser plusieurs canaux de communication pour communiquer sur votre système d'appréciation ?</p> <p>Avez-vous intégré dans votre message des arguments susceptibles de faire de l'appréciation un enjeu positif pour les acteurs concernés ?</p>	<p>N'utiliser qu'un seul canal de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque que l'information n'atteigne pas sa cible (alors que l'information est la clé de réussite d'un système d'appréciation).

Source : Guide Synergie Qualité « propositions pour des actions humanitaires de qualité » p

156.

1.4.La phase de mise en œuvre

La phase de mise en œuvre est l'avant dernière phase du processus de mise en place du système d'appréciation, lors de cette phase l'entreprise doit vérifier que la communication sur le système est effectivement mise en œuvre, que les briefings et les formations ont été

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

réellement réalisés, que les entretiens d'évaluation ont été bien menés et de vérifier si on tient compte des comptes rendus des évaluations pour les décisions RH.

1.4.1. Communication sur le système d'appréciation

Afin que le système d'appréciation soit performant, l'entreprise est tenue de vérifier si elle a bien communiqué sur son système, si ce n'est pas le cas elle doit répéter et relancer la communication autour du système. La communication sur le système évitera à l'entreprise quelques dysfonctionnements, à savoir le risque que la démarche se transforme en formalité administrative et qu'elle peut aussi susciter des craintes de « flicage »...etc.

Tandis que l'évaluation proprement dite n'a pas encore été mise en œuvre, l'entreprise « Ifri » est dans l'obligation d'accentuer son travail sur la communication sur le système, de manière à ce que l'ensemble des salariés soient au courant de toute la procédure d'évaluation.

D'après les résultats obtenus lors des entretiens qu'on a menés avec douze (12) cadres et du sondage qu'on a pu réaliser sur un panel de cinquante (50) salariés, l'entreprise ne doit pas commencer les entretiens d'évaluation avant de remettre en question cette étape pour éviter le risque du rejet du système dans sa globalité.

1.4.2. Formation, briefing des appréciateurs

Dans cette étape, l'entreprise doit veiller à ce que les appréciateurs soient bien formés à la conduite des entretiens d'évaluation, c'est-à-dire qu'elle doit évaluer le retour sur formation de ses managers à travers des évaluations à chaud et à froid.

La mauvaise ou la non-formation des managers pour les entretiens d'évaluation peut conduire l'entreprise à des risques qui peuvent se manifester par, le risque que les appréciateurs seront pas assez « armés » pour gérer l'entretien d'évaluation, ils peuvent se tromper de finalités, laisser penser que l'entretien d'évaluation est un exercice facultatif...etc.

Cette étape doit être bien révisée par l'entreprise « Ifri » du fait de l'absence de formation de ses managers (les membres de la cellule de performance sont formés à cette pratique) mais, ça reste insuffisant pour en tirer des résultats positifs lors des entretiens d'appréciation.

1.4.3. Réalisation des entretiens d'appréciation

La réalisation des entretiens au sein de l'entreprise était prévue pour la fin du mois de mai, mais en raison de la mauvaise gestion du projet il a cumulé du retard et il est en train d'en cumuler davantage.

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

L'entreprise a planifié une évaluation à blanc, c'est-à-dire une évaluation « test », l'appréciation sera réalisée pour les fonctions suivantes : Commerciale, industriel, administration, puis l'évaluation sera généralisée pour l'ensemble des salariés de l'entreprise.

1.4.4. Centralisation et exploitation des comptes rendus de l'entretien

Lors des évaluations, l'appréciateur doit transmettre le support d'évaluation signé et daté vers la cellule de la performance, afin qu'il soit exploité et de les garder pour d'éventuel besoins.

L'entreprise doit faire en sorte que les comptes rendus des entretiens ne seront accessibles que pour des personnes dûment autorisées.

L'entreprise « Ifri » a mis en place une cellule qui sera chargée de l'exploitation des comptes rendus de l'entretien d'appréciation, ainsi que de donner suite aux résultats de l'entretien.

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

Les décisions RH doivent tenir compte des résultats des entretiens d'appréciation pour éviter les risques de démission, de la non-fidélisation du personnel, que les appréciateurs auront le sentiment d'avoir fait du travail pour rien ...etc.

L'entreprise doit être en mesure de satisfaire les souhaits des appréciés ainsi que les résultats qui découlent de l'entretien d'évaluation, c'est-à-dire qu'elle doit être en bonne situation financière pour satisfaire les besoins en terme de rémunération, formation, mobilité...etc.

L'entreprise « Ifri » n'a pas négligé ce point, vu qu'elle a prévu des augmentations concernant le budget alloué à la formation, qu'elle a mis en place tout un nouveau système de rémunération (une nouvelle grille des salaires)...etc.

1.4.6. Archivage des comptes rendus

L'archivage des comptes rendus est la dernière activité dans la phase de mise en œuvre. Elle consiste à garder les supports d'évaluation dans un lieu sûr, pour qu'ils soient faciles à être retrouvés pour être consultés lors du besoin (nouvelle embauche, entretien de l'année N+1...etc.).

L'entreprise « Ifri » prévoit d'informatiser toute la procédure d'appréciation au début de l'année 2016, c'est-à-dire que les supports d'évaluation (comptes rendus) seront archivés

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

automatiquement juste après l'exploitation des résultats qui ressortent des entretiens d'évaluation. Cette pratique entre dans la gestion électronique des documents (G.E.D), c'est pour faire en sorte de retrouver avec facilité le compte rendu de l'entretien d'une personne ainsi que de sécuriser l'accès à cette base de donnée, pour donner accès que pour les personnes dûment autorisés à accéder au contenu de cette base de données.

Tableau N° 04 : Récapitulatif de la phase de mise en œuvre.

Phase de mise œuvre		
Activités	Question clés	Dysfonctionnement possible/ risques
Communication sur le système d'appréciation	La communication sur le système d'appréciation est-elle effectivement mise en œuvre ? (répéter, relancer, convaincre, re-répéter...etc.)	Pas de communication ou communication inadaptée <ul style="list-style-type: none"> - La démarche peut susciter des craintes de « flicage » ; - Risque que la démarche soit transformée en formalité administrative (non appropriation).
Formation/ Briefing des appréciateurs et des appréciés	Le briefing/ la formation des appréciateurs et appréciés est-il (elle) effectivement réalisé(e) ?	Pas de briefing/ formation <ul style="list-style-type: none"> - Pas de discours de l'organisation mais des discours individuels => les finalités recherchées par l'organisation ne sont pas claires ; - Les appréciateurs ne se sentent pas armés pour gérer l'entretien d'appréciation : frustration des appréciateurs, risque de non-réalisation des entretiens, il ne ressort pas de l'entretien toute la richesse prévue ; - Sans briefing, les appréciateurs risquent de se tromper de finalité (pas de retours positifs) ; - L'absence de briefing peut laisser penser aux acteurs que l'entretien d'appréciation est un exercice facultatif ; - Risque que l'apprécié projette trop d'attentes sur l'entretien ; - Sans briefing/ formation, l'apprécié peut fortement appréhender l'entretien de l'appréciation.
Réalisation des entretiens d'appréciation	Les entretiens d'appréciation sont-ils effectivement réalisés ?	Les entretiens ne sont pas réalisés <ul style="list-style-type: none"> - risque de laisser en fonction une personne « dangereuse » pour la mise en œuvre du projet (compétences, risque sécurité,...etc.)

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

Centralisation et exploitation des comptes rendus des entretiens	Les comptes rendus des entretiens d'appréciation ont-ils été transmis à la DRH de telle sorte qu'ils soient disponibles au moment du débriefing ?	<p>Les comptes rendus d'appréciation ne sont pas disponibles dans la DRH au moment débriefing (mauvaise transmission)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Démotivation des appréciés et des appréciateurs (sentiment d'avoir travaillé pour rien) ; - Risque de rejet global des procédures ; - Les comptes rendus ne sont pas disponibles pour prendre des décisions sur une personne => prise de décision biaisée.
	Comment vous assurez-vous que seules les personnes dûment autorisées ont accès aux comptes rendus de l'entretien ?	<p>La confidentialité des informations n'est pas respectée : des personnes qui ne doivent pas avoir accès aux comptes rendus des entretiens ont, de fait, eu cet accès.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rupture du contrat passé avec l'apprécié, risque de perte de confiance dans la structure.
Prise de décision/ action concernant les suites à donner à l'entretien d'appréciation	Est-il systématiquement tenu compte des résultats de l'entretien d'appréciation pour prendre une décision RH sur une personne ?	<p>Il n'est pas tenu compte des résultats des entretiens pour prendre des décisions RH sur une personne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sentiment de faire du travail pour rien => risque de rejet du système et des procédures ; - Risque de démission, conflit avec l'appréciateur ; - Non-fidélisation du personnel s'il n'est pas tenu compte des envies exprimés lors de l'entretien ;
	Avez-vous prévu des moyens (promotion, formation, rémunération, parcours...etc.) pour donner suite aux souhaits exprimés lors de l'entretien d'appréciation ?	<p>Il n'y a pas de moyens (promotion, formation, rémunération, parcours...etc.) pour donner suite aux souhaits de l'apprécié, préconisations de l'appréciateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les entretiens ne débouchent sur rien : les acteurs se détournent de l'exercice.
Archivage des comptes rendus	Les appréciations des salariés sont-elles archivées et consultées lors de toute nouvelle embauche ?	<p>Les comptes rendus ne sont pas archivés et ne sont pas réutilisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de réembaucher des personnes non compétentes/ performantes ; - Risque de perte de confidentialité sur les informations qu'ils contiennent.
	Les appréciations du personnel clé sont-elles archivées au niveau de la DRH et utilisées ?	

Source : Guide Synergie Qualité « propositions pour des actions humanitaires de qualité » p 157.

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

1.5. La phase de contrôle

Afin de maintenir le système d'appréciation en vie, l'entreprise est contrainte de faire des évaluations chaque année (de préférence) afin de remédier aux éventuels manques qui peuvent se manifester. C'est-à-dire que l'entreprise doit mettre à niveau son système à chaque changement vu que l'environnement interne ainsi que l'environnement externe de l'entreprise est en changement permanent, ces changements peuvent se manifester en externe à travers le développement technologique, l'acharnement de la concurrence...etc. mais également en interne qui peut se manifester à travers les situations inattendues par exemple : les conflits au sein de l'entreprise, le phénomène de turn-over...etc.

La phase de contrôle permet à l'entreprise de « garder un œil » sur son système d'appréciation, c'est-à-dire qu'elle va faire en sorte de garder son système performant et concurrent à travers la mise en place des tableaux de bord pour contrôler d'une manière efficace son système et de le maintenir en vie.

Afin de contrôler d'une manière permanente son système d'appréciation, l'entreprise « Ifri » a mis en place des tableaux de bords qui seront pilotés par le contrôleur de gestion du fait qu'il fait partie de l'équipe de la cellule de performance.

Pour ce qui est de l'évaluation du système dans sa globalité, l'entreprise « ifri » a prévu une évaluation de l'organisation chaque deux ans, par exemple elle prévoit de mettre en œuvre la première évaluation du système d'appréciation ainsi que l'organisation dans sa globalité pour la fin de l'année 2016.

Tableau N°05 : Récapitulatif de la phase de contrôle.

Phase de contrôle		
Activités	Question clés	Dysfonctionnement possible/ risques
Pilotage du système d'appréciation	Pilotez-vous votre système d'appréciation ? (contrôle avec tableaux de bord, relance des acteurs...etc.)	Il n'y a pas de pilotage, donc pas de contrôle (par absence de volonté ou manque de moyens) <ul style="list-style-type: none">- L'organisation diffuse le message implicite que l'activité d'appréciation n'a pas d'importance (on contrôle que les activités importantes dans l'organisation).- Risque que les entretiens ne soient pas réalisés.
Evaluation du système	Evaluez-vous votre système d'appréciation ? (les finalités du	Il n'y a pas d'évaluation du système d'appréciation (par absence de volonté ou manque de moyens :

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

d'appréciation	système sont-elles atteintes ?)	<ul style="list-style-type: none">- L'organisation ne tire pas les leçons de son expérience => le système d'appréciation n'est pas optimisé ;- En cas d'impact positif (par ex : le système contribue effectivement à la fidélisation des salariés...etc.) le service RH n'aura pas d'éléments pour valoriser son action.
-----------------------	---------------------------------	---

Source : Guide Synergie Qualité « propositions pour des actions humanitaires de qualité » P 159.

Section 02 : Analyse et synthèse

Dans ce qui suit, nous allons analyser les données recueillies lors des entretiens menés auprès des cadres directement concernés par la mise en place du système d'appréciation, ainsi qu'analyser le sondage mené auprès d'un échantillon de 50 salariés.

1. Traitement et analyse des entretiens

Nous allons traiter les données recueillies au cours des entretiens et du sondage qu'on a effectué au niveau de l'entreprise « Ifri ».

La collecte des informations via les entretiens s'est faite en se référant à un guide d'entretien, pour cela on a recueillis les informations suivantes :

Axe 01 : le diagnostic de l'entreprise

Le premier axe se focalise sur l'analyse critique de la situation existante à travers un autodiagnostic afin d'identifier les forces et les faiblesses des pratique d'évaluation au sein de l'entreprise.

Q 01 : Comment avez-vous analysé la criticité de la situation existante de votre entreprise ?

Sur les 12 cadres entretenus, seul six (06) cadres ont pu répondre à notre questionnement, Les répondants déclarent que l'analyse de la situation s'est faite par le biais du cabinet de consulting, qui a été chargé de la mission du diagnostic de l'organisation.

Quatre (04) cadres nous annoncent que l'analyse s'est faite par le biais du cabinet de consulting spécialisé. « *On a fait appel à un prestataire extérieur pour faire le diagnostic de l'organisation afin de faire des recommandations qui vont corriger les difficultés que rencontre l'entreprise* », tel était la réponse d'un membre de la cellule de performance.

« *Après avoir fait un constat en interne que le système actuel n'est pas fiable, alors c'est à ce moment-là que l'entreprise a été contrainte de mettre tout un nouveau système*

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

d'appréciation et cela s'est produit en 2013 » que nous annonce l'ex membre de la cellule composante du système d'appréciation.

« C'est à partir du constat réalisé, que la DRH a réalisé un cahier de charge et l'a présenté pour être validé par la direction générale, puis l'entreprise a fait un appel d'offre et a reçu quelques offres pour enfin choisir le cabinet de consulting qui remplit tous les critères » nous a signalé le directeur des ressources humaines.

On remarque que seulement la moitié des répondants sont au courant de la manière dont l'entreprise a pu analyser la criticité de la situation existante, cela dit que la direction des ressources humaine devait communiquer les résultats du diagnostic effectué ainsi que les difficultés recensés afin que tout le personnel soient au courant des difficultés que rencontre l'entreprise.

Axe 02 : aspects généraux

Le deuxième axe se focalise sur l'importance de la mise en place d'un système d'appréciation, des différentes dimensions qu'il va prendre, des acteurs du dispositif, le vécu du déroulement de l'expérience et de la perception de l'intérêt d'une telle démarche au sein de l'entreprise.

A. l'importance de sa mise en place

Q 01 : Pensez-vous que cette démarche d'appréciation a une grande importance ?

L'ensemble des répondants nous ont fait part de la grande importance de cette démarche, du fait qu'elle aura un impact positif sur l'organisation.

Le directeur des ressources humaines a mis en avant l'importance de la mise en place d'un système d'appréciation*« Comme l'entreprise est dans une nouvelle restructuration, la démarche d'appréciation aura un impact positif sur l'entreprise, du fait qu'elle va certainement remédier aux problèmes qui sont liés à la démotivation des salariés, aux turn-over, le phénomène d'absentéisme et va contribuer à la fidélisation des salariés de l'entreprise »*. nous avance le directeur des ressources humaines.

Le responsable du service du personnel nous fait part de l'importance de la démarche d'appréciation en mettant l'accent sur sa durabilité, c'est-à-dire que l'entreprise doit maintenir cette démarche en vie à travers le contrôle. *« La démarche d'appréciation fera du personnel de l'entreprise un personnel motivé, performant et compétent, mais il faudra veiller au respect des règles de jeu pour que la démarche devienne un outil de management et non une*

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

formalité administrative et éviter que des conflits éclatent au sein de l'entreprise. Pour cela, la cellule de performance doit contrôler en permanence les pratiques d'évaluation »

La responsable de la formation professionnelle considère que l'utilité de la démarche est très importante pour l'entreprise *« l'évaluation des performances et des compétences doit être une obligation pour toute les entreprises algériennes, du fait qu'elle contribue à la professionnalisation du personnel, elle permet l'évaluation du rendement des salariés et la détection des compétences manquantes et d'y remédier pour que ces derniers soient performant ».*

On peut, d'après les différentes réponses recueillis apercevoir l'importance donnée à cette démarche par les salariés de l'organisation, l'ensemble des répondants considèrent que la démarche va conduire l'entreprise à garder son personnel qualifié et que cette démarche va contribuer d'une manière positive à la performance globale de l'entreprise.

Q 02 : Quelles sont les raisons expliquant la mise en place de ce système ?

07 cadres considèrent que la raison qui a incité l'entreprise à mettre en place le système d'appréciation est la nouvelle restructuration que l'entreprise est en train de subir.

« Comme l'entreprise « ifri » est en train de subir des changements concernant sa structure globale, en devenant un groupe de plusieurs filiale (06), et de la concurrence accrue, alors c'est pour cela que l'entreprise a opté pour la mise en place du système d'appréciation qui va accompagner l'entreprise dans son changement ». A déclaré un cadre membre de la cellule de performance.

Le responsable du personnel ainsi que 03 autres cadres considèrent que la raison de la mise en place du système d'appréciation est du fait des difficultés que l'entreprise a connu ses dernières années. *« L'entreprise « ifri » a connu des moments très difficile ses deux dernières années qui se sont manifesté par la voie de la démotivation des salariés, le phénomène d'absentéisme, démissions, turn-over...etc. alors c'est pour remédier à ces difficultés que l'entreprise a mis en place le système en question »* nous a répondu le responsable du personnel.

La plupart des réponses qu'on a obtenu nous renseignent sur les raisons de mise en place d'un système d'appréciation au sein de l'entreprise « Ifri », et qui d'articulent autour trois (03) axes, à savoir : la nouvelle restructuration de l'entreprise, l'acharnement de la concurrence et les difficultés de l'entreprise concernant le comportement de son personnel.

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

Q 03 : Pensez-vous que l'appréciation du personnel sera un élément clef pour véhiculer les changements prévus dans l'organisation ?

07 cadres nous ont informés que le système d'appréciation mis en place sera l'accompagnateur des changements prévus dans l'organisation.

« *Le système en question est mis en place pour accompagner l'entreprise dans ses changements* » que nous a répondu la responsable de la formation professionnelle.

« *Comme l'entreprise est dans le stade final pour devenir un groupe, alors le système est mis en place pour que le groupe soit performant* » nous a répondu le responsable du service de personnel.

« *La nouvelle restructuration de l'entreprise a nécessité la mise en place du système d'appréciation pour l'accompagner dans ses politiques stratégiques* » que nous a répondu le directeur des ressources humaines.

05 cadres nous ont informés que le dispositif d'appréciation ne va sans doute pas être l'accompagnateur des changements dans l'organisation.

« *Avec le retard cumulé, et la non implication de la direction générale dans ce dispositif, je ne crois pas que le système va nous accompagner dans ses changements* » nous a répondu le directeur commercial.

« *Dans cette entreprise, on manque de professionnalisme, si ce n'était pas le cas, là je dirais que ce système va être un élément clef pour véhiculer les changements prévus.* » nous a répondu le responsable de la cellule logistique.

Les réponses recensées montrent que 07 des cadres questionnés nous ont signalé que le dispositif d'appréciation sera un élément clef pour accompagner l'entreprise dans les changements prévus dans l'avenir, et que 05 cadres nous informent que malgré la mise en place du système afin de véhiculer les changements voulus, mais ça reste que du « noir sur blanc », ils considèrent que le système n'aura pas la place qu'il devrait avoir dans l'entreprise.

Q 04 : Quels sont les moyens mis en place pour sa réussite ?

04 cadres nous ont informés que l'entreprise a mis en œuvre les moyens nécessaires au bon déroulement du processus de la mise en place du système d'appréciation.

« *L'entreprise n'a négligé aucun point concernant le bon déroulement du processus de mise en place du système en question* » nous a répondu la responsable de la formation professionnelle. « *Afin que la démarche d'appréciation soit réussite, on a mis en place tous*

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

les moyens qui vont contribuer à la réussite du projet. L'entreprise a revu tout son système de rémunération en élaborant toute une nouvelle grille de salaire, on a mis en place un nouveau régime d'avancement au mérite, on a procédé à la mise à jour du référentiel des emplois et des compétences, on a fait en sorte que l'ensemble du personnel soit bien informé concernant le dispositif.» nous avance le directeur des ressources humaines.

Les autres répondants nous ont fait part de leur inquiétude concernant les moyens mis en place pour réussir cette démarche.

« En réalité, l'entreprise n'a pas donner l'importance nécessaire pour ce dispositif, à titre d'exemple le projet date de la fin de 2013 et à ce jour on n'a pas commencé les évaluations » nous a déclaré la responsable de la GRH de la filiale zone 03.

« La quasi majorité des salariés de l'entreprise ne sont pas informés sur le dispositif d'appréciation, cela va conduire à l'échec de son implantation » nous a répondu le responsable des exportations.

« Concernant les moyens mis en place pour réussir l'évaluation, je trouve que l'entreprise doit réviser les étapes de mise en place d'un système d'évaluation, surtout la formation des cadres à l'entretien d'évaluation » a déclaré le responsable de la cellule logistique.

Par rapport aux moyens mis en œuvre pour la réussite du dispositif d'appréciation, on remarque que l'entreprise n'a pas mis tous les moyens qui vont conduire à la réussite du système d'appréciation. Les répondants nous ont fait part de leurs inquiétudes concernant la mauvaise formation des cadres à conduire des entretiens d'évaluation et aussi concernant l'information sur le dispositif.

B. les différentes dimensions que peut prendre le système d'appréciation

Q 01 : le système d'appréciation mis en place va-t-il prendre une seule dimension ou va-t-il tenir compte de plusieurs dimensions ?

Seulement 03 cadres nous ont répondu concernant les dimensions que va prendre le système d'appréciation, et les autres cadres se justifient qu'ils n'ont pas encore reçus les informations concernant le système d'appréciation.

Le DRH ainsi que les deux cadres membre de la cellule de performance nous ont informés que le système va tenir compte de deux dimensions, à savoir évaluer les performances individuelles et collectives ainsi que l'évaluation des comportements. *« On ne peut pas mettre un système sophistiqué dès le départ, c'est un nouveau système donc on*

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

tiendra compte de deux critères et on intégrera les autres critères au fur et à mesure » nous a répondu le directeur des ressources humaines. « Le système en question tiendra compte de seulement deux dimensions pour la première année » nous a répondu un membre de la cellule de performance.

A partir de l'analyse du compte rendu des entretiens, on constate que le système d'appréciation ne tiendra en compte que seulement deux dimensions, à savoir : les performances individuelles et collectives, c'est-à-dire évaluer la contribution individuelle et collective aux résultats de l'entreprise, le comportement des salariés, c'est-à-dire la réactivité, la discipline et l'absentéisme.

C. les acteurs de l'appréciation

Q 01 : Quels sont les acteurs du dispositif d'appréciation dans votre entreprise ?

09 des cadres répondant nous ont informés que les acteurs du dispositif de l'évaluation ne sont que les appréciateurs et les appréciés.

« Le salarié et son supérieur hiérarchique direct sont les acteurs du dispositif d'appréciation » nous a répondu le responsable de la gestion de la paie.

« Il n'y a que l'acteur évalué et le manager évaluateur qui peuvent constituer les acteurs de l'évaluation » nous a répondu le responsable du service de personnel.

Les 03 autres cadres nous ont informés que le dispositif nécessite l'adhésion de plusieurs acteurs dans le dispositif d'appréciation, à savoir l'appréciateur, l'apprécié, la direction des ressources humaines et la direction générale de l'entreprise.

« Le dispositif d'appréciation doit être accompagné par l'adhésion des acteurs concernés, à savoir le manager évaluateur, l'évalué, la direction des ressources humaines et la direction générale de l'entreprise » nous a répondu le directeur des ressources humaines.

On constate que 09 des cadres répondant considèrent que l'appréciateur et l'apprécié sont les seuls acteurs du dispositif d'appréciation au sein de l'entreprise, alors que les 03 autres cadres répondant considèrent qu'en plus du manager appréciateur et de l'apprécié, s'ajoute la direction des ressources humaines ainsi que la direction générale aux acteurs du dispositif de l'appréciation dans cette organisation.

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

Q 02 : les acteurs ont-ils été formés aux pratiques de l'évaluation ? ; De quelle manière ?

09 cadres nous ont informés qu'ils n'ont pas été formés aux pratiques de l'évaluation. « *Je n'ai jamais été formé pour les pratiques d'évaluation ni avant, ni après la mise en place le dispositif* » a répondu le responsable de la cellule de la gestion de paie.

« *Je n'ai même pas été au courant qu'il faudrait y avoir des formations sur les pratiques de l'évaluation* » a répondu le directeur commercial

« *Ils nous ont rien signalé* » que nous a répondu le responsable de la cellule logistique.

D'après les témoignages des répondants, on remarque que l'entreprise n'a pas formé ses cadres aux pratiques de l'évaluation, alors que la formation aux pratiques de l'évaluation est l'une des conditions pour le succès d'un dispositif d'appréciation.

03 cadres nous ont informés qu'ils ont reçu des formations concernant les pratiques de l'évaluation. « *J'ai reçu une formation pour conduire les entretiens d'évaluation, cette formation est assurée par le cabinet de consulting, en travaillant avec eux pour la mise en place du système d'appréciation, elle est sous forme de coaching* » que nous a répondu un cadre membre de la cellule de performance.

« *Pour l'instant, il n'y a que les membres de la cellule de performance qui sont formés aux pratiques d'évaluation, pour les autres cadres on prévoit de les former en externe, mais cela ne va pas se faire dans les jours qui viennent, mais tous les cadres vont être formés dans le futur* » nous a répondu le directeur des ressources humaines.

La formation des managers aux pratiques d'évaluation s'est réduite aux membres de la cellule de la performance, sans autant toucher les autres cadres de l'organisation, et cela peut être considéré comme le « point noir » du processus de mise en place du système d'appréciation.

Q 03 : La direction générale a-t-elle pu indiquer le rôle qu'elle attend de chacun de ses collaborateurs ?

L'ensemble des cadres ont répondu à ce questionnaire, comme la direction générale doit être le premier acteur de la mise en place du dispositif d'appréciation, mais cette dernière n'a pas communiqué aux acteurs le rôle qu'elle attend de chacun d'eux.

« *La direction générale est la juste pour la validation des supports d'évaluation, de la grille des salaires, la validation du projet dans son intégralité ...etc.* » nous a répondu le responsable de la GRH de la filiale zone 03.

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

« On a rien reçu de la part de la direction générale, alors qu'elle devait nous indiquer le rôle qu'elle attend de chacun de nous » que nous informe le directeur commercial. « Elle devait le faire, mais comme c'est toujours le cas elle ne l'a pas fait » a répondu le responsable de la cellule de logistique.

La direction générale n'a pas pu indiquer le rôle qu'elle attend de chacun de ses collaborateurs, alors qu'elle devait être dans la première ligne lors de la mise en place du projet, mais la direction générale n'a communiqué qu'avec la direction des ressources humaines et aucune des autres directions.

D. vécu du déroulement de l'expérience

Q 01 : Avez-vous rencontré des difficultés lors de la mise en place du système d'appréciation ?

Cette question a été posée pour le directeur des ressources humaines ainsi que pour les membres de la cellule de performance, du fait qu'ils sont impliqués de près dans la démarche de la mise en place du système d'appréciation.

Le directeur des ressources humaines nous informe qu'il a rencontré plusieurs difficultés lors de la mise en place du système d'évaluation. Il nous répond « *La première difficulté à laquelle on s'est confronté réside dans le fait que la majorité des cadres n'ont jamais travaillé avec un système d'évaluation des performances et des compétences, alors pour cela on a essayé de le simplifier au maximum pour qu'il soit compris et maîtrisé par tous* »

Concernant les membres de la cellule de performance nous ont répondu « *Au cours de cette première année, on aura à faire à des directeurs qui vont se renseigner sur les fiches d'évaluation* »

Durant la mise en place du système d'appréciation, la DRH s'est confronté à plusieurs difficultés. Le retard commis lors du processus de mise en place, l'élaboration des supports d'évaluation, les cadres qui n'ont jamais travaillé avec un système d'appréciation.

Le retard commis lors de la mise en place du système d'évaluation se traduit par les difficultés auxquelles l'entreprise s'est confronté, à titre d'exemple la formation des managers à l'entretien d'évaluation ainsi que la phase d'information sur le système qui est très négligé par l'entreprise bien que le directeur des ressources humaines nous informe que l'information est très importante pour la mise en place d'un système d'appréciation.

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

E. perception de l'intérêt de la démarche

Q 01 : Quel est l'intérêt d'une telle démarche au sein de votre entreprise ?

Concernant l'intérêt perçu de la démarche d'appréciation au sein de l'entreprise, l'ensemble des répondants nous ont informés de l'importance de la démarche pour l'entreprise.

« *La démarche d'appréciation contribuera à corriger les difficultés que rencontre l'entreprise* ». Nous répond le responsable du service du personnel.

« *L'entreprise aura tout à gagner en mettant en place la démarche d'appréciation* » nous a répondu le directeur commercial.

« *L'appréciation du personnel est une nouvelle pratique dans cette entreprise, alors son intérêt réside dans le fait qu'elle va accompagner l'entreprise dans ses nouvelles stratégies et permettra de l'accompagner dans les nouveaux changements qu'elle est en train de subir* ». Nous a répondu le directeur des ressources humaines.

En analysant les comptes rendus des entretiens effectués avec les différents cadres de l'entreprise, on a pu constater que l'intérêt d'une telle démarche est bien perçu par les acteurs de l'entreprise. Ils se rendent compte de l'importance de cette démarche et des avantages qu'elle va procurer à l'entreprise.

L'ensemble des répondants ont connaissance des difficultés que l'entreprise rencontre, et estime que la mise en place de cette démarche va certainement contribuer d'une manière efficace à trouver les solutions adéquates.

Axe 03 : causalité

Cet axe se focalise sur les retombées de l'appréciation en terme de décision RH (Formation, rémunération, mobilité,...etc.)

Q 01 : l'appréciation aura-t-elle un impact sur les décisions en termes de la GRH ?

11 cadres nous ont répondu que l'appréciation aura un impact sur les décisions en matière des RH.

« *Toutes les décisions qui vont être prises concernant le personnel seront justifiées par le compte rendu de leurs évaluations* » nous annonce le directeur des ressources humaines.

« *La mise en place d'un système d'appréciation va certainement impacter sur les décisions telle que la mobilité et la formation* » nous a répondu le responsable du personnel.

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

« Les résultats de l'évaluation va me permettre de recenser les besoins en formation ainsi que d'établir le plan de formation annuel, dorénavant je vais me référer aux comptes rendus des évaluations pour recenser les besoins en terme de formation professionnelle » nous a répondu la responsable de la formation.

Un cadre nous informe que l'appréciation n'aura pas un impact sur les décisions de RH, il nous répond comme suit : « Bien que les résultats d'un entretien impacte sur les décisions de RH dans les entreprises performantes, on sait déjà ce qui va se passer, l'entreprise ne donnera pas suites aux résultats de l'évaluation et va se contenter de décerner des primes annuelles comme elle l'a toujours fait ».

Les décisions RH seront impactés par le système d'appréciation mis en place dans l'entreprise « Ifri ». C'est-à-dire que les résultats de l'appréciation mensuelle vont être traduits par une prime mensuelle, et que l'évaluation annuelle sera aussi traduite par une prime annuelle mais aussi par rapport à l'avancement au mérite et à la détection des besoins en formation.

D'après les résultats obtenus, le dernier répondant nous annonce que les décisions ne vont pas se faire pour les plus méritants mais au contraire. On remarque que le doute existe chez certains salariés. Cela dit qu'il faudra vérifier au moment de la prise de décision la cohérence entre la décision prise et le compte rendu de l'entretien.

- **Présentation du sondage fait sur un échantillon de 50 salariés**

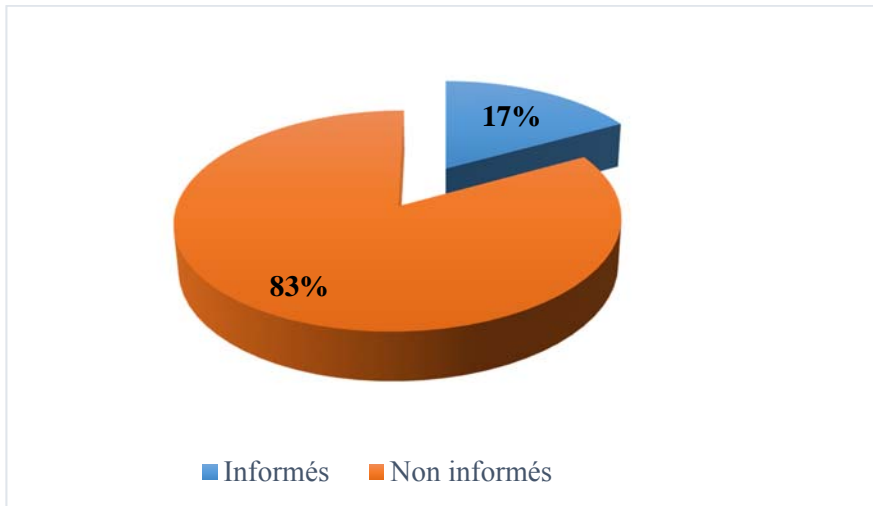
Durant notre période de stage, on a pu remarquer que l'ensemble des salariés ne sont pas informés sur le dispositif de mise en place du système d'appréciation, pour cela on a jugé nécessaire de faire un sondage sur un échantillon qui est composé au départ de 100 salariés mais par manque de temps on a réduit notre échantillon à 50 salariés.

L'objectif recherché avec ce sondage est de vérifier si les salariés de l'entreprise sont au courant des changements prévus dans l'organisation et plus spécifiquement sur la mise en place du système d'appréciation.

On est arrivé au résultat que la quasi-majorité des salariés de l'entreprise ne sont pas informés, soit 83% d'entre eux, et seulement 17% des salariés sont au courant que l'entreprise est en train de mettre en place un système d'appréciation.

Les résultats du sondage sont présentés si dessous sous forme d'un graphique qui synthétise le sondage fait au sein de l'entreprise « Ifri ».

Figure N°09 : L'information des salariés sur le dispositif d'appréciation.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Le processus de mise en place du système d'appréciation au sein de l'entreprise « Ifri » a connu un énorme retard, bien qu'il soit sophistiqué et bien élaborés, l'entreprise n'a pas donné l'importance qu'il faut pour qu'il soit mis en place d'une manière efficace.

L'entreprise a négligé l'étape la plus importante dans ce processus, qui concerne la formation et l'information des acteurs sur le dispositif. On remarque aussi que le système mis en place est bien élaboré dans l'ensemble, mais le point positif est que la direction générale a mis en œuvre tous les moyens nécessaires pour la réussite du dispositif, sans autant faire le suivi des opérations.

2. Synthèse

Nous avons interprété les résultats des entretiens qu'on a réalisés autour de trois axes, le premier concerne le diagnostic de l'entreprise, c'est-à-dire l'analyse critique de la situation existante en termes de pratiques d'évaluation au sein de l'entreprise IFRI. Le deuxième axe se focalise sur les aspects généraux, c'est-à-dire les différentes dimensions que le système en question va prendre, les acteurs du dispositif ainsi que le rôle de chacun dans le dispositif, le déroulement de l'expérience et de la perception de l'intérêt d'une telle démarche pour l'organisation. Le troisième et dernier axe concerne les causalités, c'est-à-dire les retombées de l'appréciation en termes des décisions RH.

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

Axe N° 01 :

Sur la base des résultats obtenus lors des entretiens, on constate que la moitié des répondants n'ont pas eu d'information concernant le diagnostic de la criticité des pratiques de l'évaluation au sein de l'entreprise. Ce qui reflète la non performance du système d'information des ressources humaines, on remarque que seulement le directeur des ressources humaines ainsi que les membres de la cellule de performance sont réellement au courant de la manière dont s'est déroulé le diagnostic et des résultats ressortant.

Les acteurs nous ont répondu qu'après avoir fait un constat en interne que le système actuel s'est avéré non adéquat avec les stratégies de l'entreprise, cette dernière a fait appel à un cabinet de consulting externe pour faire le diagnostic afin de détecter les anomalies concernant les pratiques RH ainsi que d'accompagner l'entreprise dans sa nouvelle restructuration.

Les résultats du diagnostic n'ont pas étaient communiqués comme prévu pour l'ensemble des cadres, afin qu'ils soient au courant des difficultés que rencontre l'entreprise. Alors que l'entreprise devait informer l'ensemble des cadres des résultats du diagnostic afin qu'ils se préparent pour les nouveaux changements qui vont se faire.

Axe N°02 :

D'après les résultats de notre enquête au sein d'IFRI, on constate que l'ensemble des cadres questionnés au sujet de l'importance de mise en place d'un système d'évaluation des performances et des compétences, sont au courant de l'importance d'une telle démarche pour l'entreprise. L'ensemble des répondants considèrent que la mise en place d'un système d'appréciation va conduire l'entreprise à garder son personnel qualifié et que le dispositif va contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Concernant les raisons expliquant la mise en œuvre du projet, les réponses recueillis auprès des répondants s'articulent autour de trois axes, à savoir la nouvelle restructuration que l'entreprise est en train de subir, l'acharnement de la concurrence ainsi que les difficultés recensées dans l'entreprise.

Comme l'entreprise IFRI est en phase de restructuration, les cadres confirment que le dispositif d'appréciation sera un élément clef pour véhiculer les changements voulus au sein de l'entreprise.

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

L'entreprise a mis en place des moyens pour permettre la réussite de la mise en place du système d'appréciation, mais sans pour autant mettre un dispositif de suivi des opérations, parmi les moyens mis en place on cite la nouvelle grille des salaires, le livret d'accompagnement, la partie variable du salaire, la mise à jour des fiches des postes. Mais l'entreprise a négligé l'élaboration du manuel de procédure qui va servir de support pour évaluer le personnel, concernant ce point, le DRH nous informe que le manuel sera élaboré par lui-même en fin du mois de juin, bien que l'entreprise n'a pas formés ses managers aux procédures d'évaluation.

Le système d'appréciation mis en place au sein de l'entreprise d'IFRI, va tenir compte de deux critères, à savoir l'évaluation des performances et l'évaluation des comportements et les autres critères vont être intégrés au fur et à mesure, à titre d'exemple l'intégration du critère des compétences se fera au début de l'année 2016. Pour la première année d'application du système, les critères pour l'individualisation seront limités à l'absentéisme, la discipline et la réactivité. Ces premiers critères seront élargis progressivement chaque année à de nouveaux critères, fixés par l'entreprise pour chaque catégorie socio-professionnelle puis (à moyen terme) pour chaque poste. Voir annexe n° 06, 07, 08,09.

Concernant la formation des managers aux pratiques de l'évaluation, l'entreprise n'a pas formé l'ensemble de ses cadres au dispositif de l'appréciation, seulement les membres de la cellule de performance qui ont reçu des formations en interne à travers le coaching.

Parmi les difficultés qu'a rencontrées l'entreprise, on trouve que le manque de formation des cadres au dispositif d'appréciation est un frein pour la mise en place du système d'appréciation, ainsi que la diffusion de l'information autour de la mise en place du système en question qui est très négligé par l'entreprise, malgré que le directeur des ressources humaines nous informe que l'information est très importante tout au long du processus.

L'ensemble des répondants nous ont fait part de leur perception de l'intérêt d'une telle démarche pour l'entreprise, ils sont au courant des difficultés que l'entreprise rencontre, sachant qu'ils comprennent bien l'importance d'un tel système pour remédier à leurs lacunes et atténuer leurs difficultés.

Axe N° 03 :

D'après les résultats obtenus, on constate que les résultats de l'appréciation vont impacter les décisions qui seront prises en matière des RH, c'est-à-dire ce n'est qu'après l'exploitation des comptes rendus de l'appréciation que les décisions seront prises. Les

Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête

décisions RH seront exprimées par la formation, la mobilité et la rémunération, pour cela l'entreprise prévoit l'avancement salarial qui est exprimé en échelons, c'est-à-dire l'acquisition d'une graduation supérieure dans le même poste (poste du N1 au poste du N2, ou de la position polyvalente à la position de chevronné), ou de la position de junior à la position major, puis à la position de senior. Ajouté à ces deux catégories de primes, l'entreprise mettra en œuvre un principe de « prime à l'innovation », c'est-à-dire que pour toute action ou suggestion reconnue par l'employeur comme ayant contribué de façon exceptionnelle, significative à l'amélioration des résultats commerciaux ou industriels ou à l'amélioration de la gestion.

Pour cela, l'évaluation des salariés se fera mensuellement et annuellement. L'appréciation mensuelle consistera à évaluer chacun des salariés sur sa performance dans l'entreprise, c'est-à-dire évaluer les salariés par rapport à leurs contributions pour l'atteinte des objectifs mensuel, qui va se traduire par une prime de la performance individuelle pour chacun ainsi que par une prime collective qui sera perçue par les membres des équipes performantes. L'appréciation annuelle sera un récapitulatif de toutes les évaluations mensuelles des salariés de la catégorie d'exécution, pour la catégorie des cadres, ils seront évalués par rapport à l'atteinte des objectifs préalablement définis. Le résultat de l'évaluation annuelle se traduira par l'avancement dans les échelons de la grille des salaires, la formation et la mobilité.

Son objectif réside dans une meilleure mobilisation des salariés autour de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La mise en place du système d'évaluation des performances et compétences au sein de l'entreprise «IFRI» sera l'élément qui va lui permettre d'atténuer ses difficultés de performance, de développement des compétences, du turn-over ainsi que la fidélisation des salariés et de la démotivation de son personnel.

Pour que l'entreprise puisse arriver à atteindre l'objectif de l'implantation du système en question, elle doit revoir toute les étapes du processus de mise en place de son système d'appréciation, plus spécifiquement l'étape de l'information sur le dispositif de l'appréciation et de la formation à la conduite des entretiens d'évaluation. Et aussi concernant les critères sur lesquels reposent les supports d'évaluation, elle doit intégrer les compétences dans ces derniers.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Notre travail de recherche s'est organisé autour de quatre chapitres, ce qui a pu nous permettre d'éclaircir les idées que nous avons sur l'évaluation des performances et des compétences et plus spécifiquement sur la mise en place d'un système d'appréciation qui est l'objet de notre étude.

Notre étude empirique s'est faite au sein de l'entreprise IFRI, ou nous avons ciblé notre enquête sur la catégorie des cadres concernés de près par le dispositif.

Nous nous sommes intéressés à l'analyse du processus de mise en place du système d'appréciation, le premier questionnement qu'on s'est posé consistait à identifier la méthode utilisée par l'entreprise pour le diagnostic de l'état actuel en termes de pratiques d'évaluation. Le second questionnement concerne les étapes de la mise en place du système d'évaluation, et les conditions dans lesquelles s'est faite pour que le processus soit mis en place d'une manière efficace. Le dernier questionnement concerne l'identification des liens existants entre l'appréciation et les autres pratiques RH ainsi que les moyens mis en œuvre pour la réussite de l'acte d'évaluation.

Les résultats de notre enquête ont révélé que la mise en place d'un tel système au sein de l'entreprise IFRI, va l'accompagner dans les nouveaux changements. Et qu'il va contribuer d'une manière efficace à résoudre les problèmes au quels l'entreprise est confrontée.

Le rôle et les objectifs de la DRH en termes d'évaluation sont différents par rapport aux managers évaluateurs et les salariés évalués.

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

Les évaluateurs quant à eux, leurs objectif consiste en le développement des compétences et l'amélioration des performances individuelles ainsi que collectives, faire de l'entretien d'évaluation un moment d'échange avec le salarié et lui fixer les nouveaux objectifs. Pour les salariés évalués, leur objectif principal se tourne autour du dialogue avec le supérieur hiérarchique concernant les résultats atteint ainsi que de valoriser et de reconnaître le travail réalisé.

Conclusion générale

Les résultats de l'entretien d'appréciation chez IFRI, va se traduire en premier lieu par la rémunération, l'entreprise va accorder un bonus sous forme de prime pour l'atteinte des objectifs préalablement fixés, et ils vont aider l'entreprise à élaborer des plan de formation et faire un suivi sur le développement des compétences d'un salarié.

L'appréciation du personnel est une pratique du management qui constitue un outil efficace pour les organisations qui sont à la recherche de la performance de leurs salariés. Donc le système d'appréciation du personnel permet la fixation des objectifs ainsi que l'alignement avec les décisions stratégiques de l'entreprise et enfin il permet la reconnaissance des salariés et une meilleure considération de leur contribution.

Références Bibliographiques

Ouvrages

- AUBRET et al, « savoir et pouvoir, les compétences en question », P.U.F, Paris, 1993.
- BERGERON J.L, « l'évaluation du rendement » in « gestion stratégique et opérationnelle », édition Goetan Morin, Montréal, Paris, 1993.
- CADIN Loïc et al, « Gestion des Ressources Humaines », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2007.
- CITEAU Jean Pierre, « Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques », 4^{ème} édition Armand Colin, Paris, 2002.
- COHEN-HAEGEL. Annick « toute la fonction ressource humaine » 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010.
- COMPOY Eric et al, « gestion des ressources humaines », Edition PEARSON Education, Paris, 2008.
- DIETRICH Anne et al, « management des compétences, enjeux, modèles et perspectives », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010.
- Direction de Coordination SUD, « guide synergie qualité, propositions pour des actions humanitaires de qualité », Edition Coordination SUD, paris, 2005.
- IGALENS Jacques, « audit des ressources humaines », 3^{ème} édition Liaisons, Paris, 2001.
- MARBOT Eléonore et al, « fonction RH, politique et outils des ressources humaines », édition PEARSON Education, paris, 2007.
- MARTORY et al, « gestion des ressources humaines, pilotage social et performance », 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2005.
- PERETTI J-M et al, « tous DRH », 2^{ème} édition d'Organisation, Paris, 2001.
- PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », 6^{ème} édition EDUCAPOLE gestion, Paris, 2007.
- SHIMON L.DOLAN et al, « la Gestion des Ressources Humaines », édition Pearson éducation, Paris, 2002.
- PLANE J-M, « Théorie des organisations » 2^{ème} édition DINOD, Paris, 2003.
- SIZLER et CHURCH, « The pearls and perils of identifying potential », Edition Industrial and Organizational psychology, 2009.
- THEVENET Maurice et al, « Fonction RH, politiques, métiers et outils RH », Edition PEARSON Education, Paris, 2007.

- TREPO George et al, « l'appréciation du personnel, mirage ou oasis ? » édition d'Organisation, paris, 2002.
- VIARGUES Jean-Louis, « manager les hommes», édition d'Organisation, Paris, 1999.
- WEISS Dimitri et al, « les ressources humaines », Edition d'Organisation, paris, 2001.
- ZARIFIAN Philippe, « Objectif compétence », édition LIAISONS, Paris, 2001.

Mémoire et thèses

- ASHWERTH Michael et al, « Quelle finalités pour l'évaluation des salariés dans l'entreprise ? », 6^{ème} promotion du MBA Dauphine MRH, Université Paris Dauphine, 2009.

Revue et article

- CARDOSO Manuela, « comment fidéliser pour accroître employabilité » in « Revue Entreprise et Carrières » édition Hachette, n°704, février 2004.
- RETOUR Didier, « les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences » : in « management et gestion des RH : stratégies, acteurs et pratique », Edition EDUSCOL, Paris, 23 au 26 Aout, 2005.

Dictionnaire

- Dictionnaire académique français, 8^{ème} édition (1932-1935).

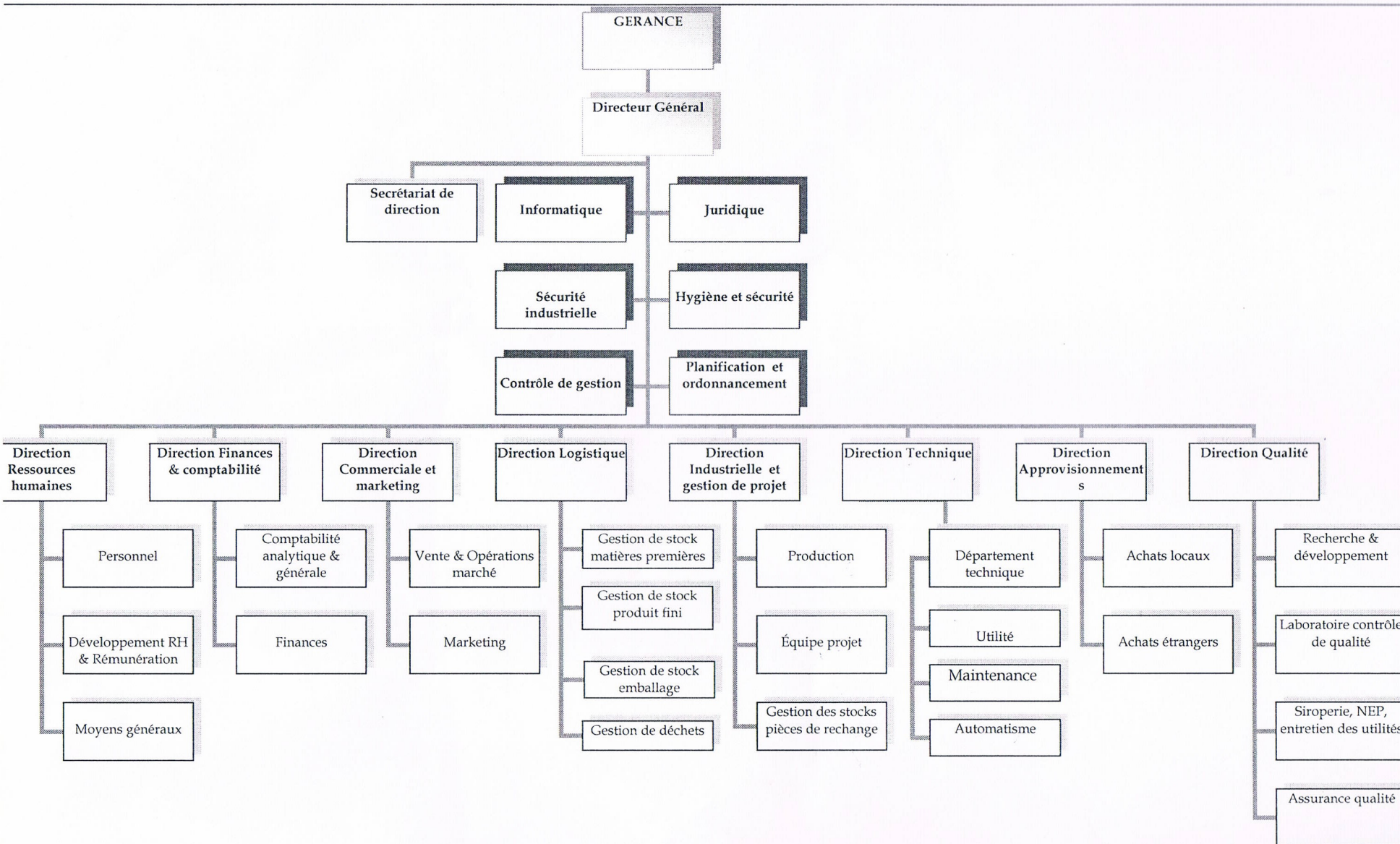
Sites internet

- www.cercleRH.com
- www.wehcs.com
- www.E-RH.org
- <http://www.coordinationsud.org>

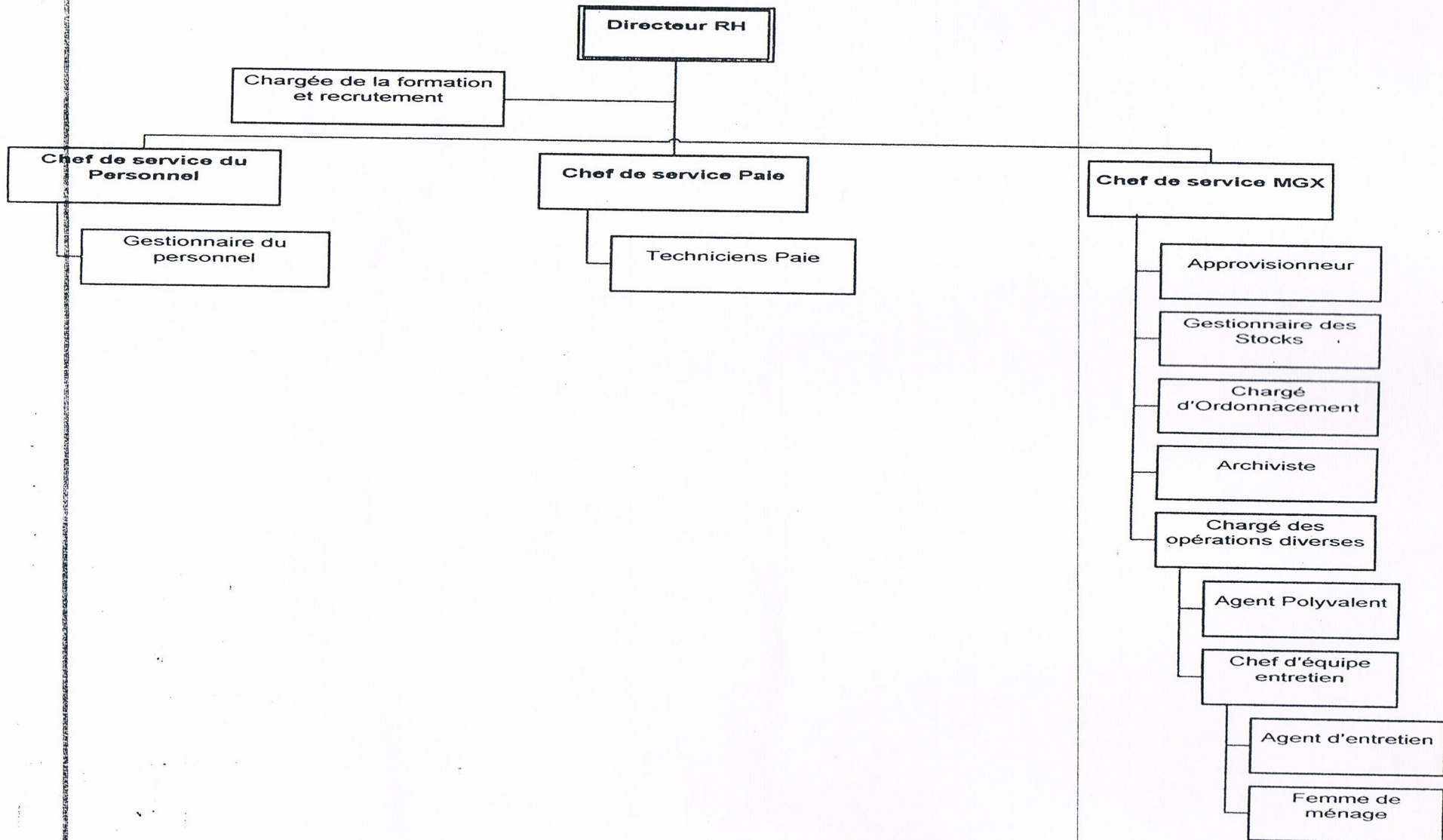
Annexes

Liste des annexes :

1. Organigramme de la direction des ressources humaines.
2. Effectif par sexe, et par catégorie socioprofessionnelle.
3. Effectif par tranche d'âge.
4. Effectif CDD/CDI/pré-emploi par sexe, et par catégorie socioprofessionnelle.
5. Etat des effectifs CDI, CDD et pré-emploi par structure.
6. Fiche mensuelle d'évaluation des performances individuelles (Filière production).
7. Fiche mensuelle d'évaluation des performances individuelles (Filière logistique).
8. Fiche mensuelle d'évaluation des performances individuelles (Filière commercial).
9. Fiche annuelle récapitulative des performances individuelles.
10. Guide d'entretien.
11. Fiche d'évaluation annuelle.

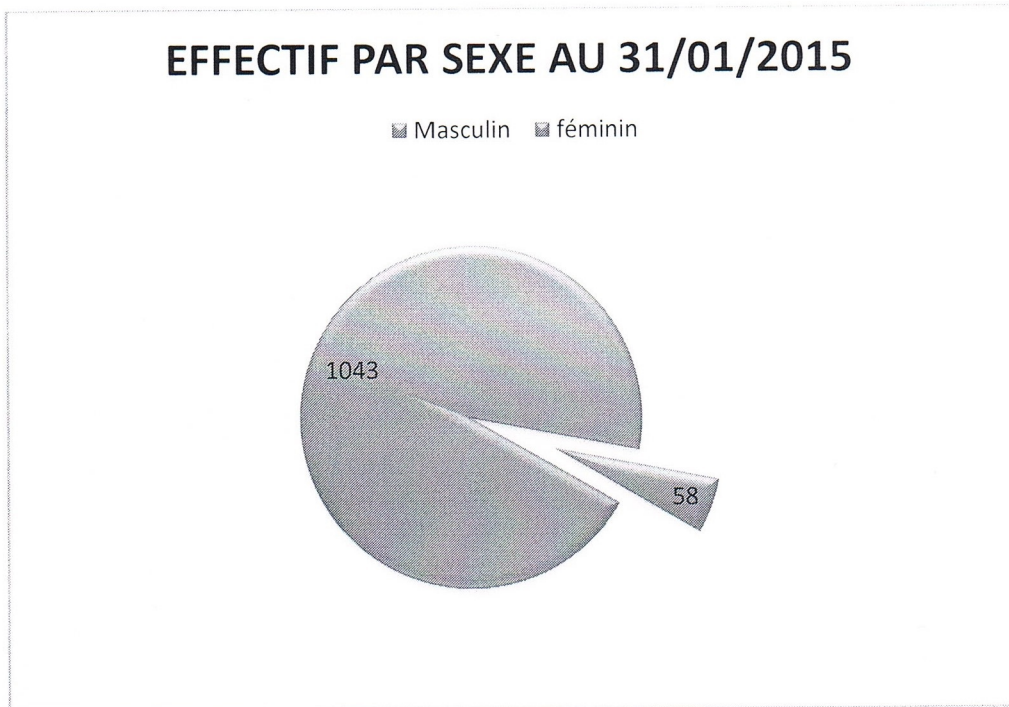


Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



3. Effectif par sexe, et par catégorie socioprofessionnelle au 31/01/2015 :

CATEGORIE SOCIO PROFESSIONNELLE	MASCULIN	FEMININ	TOTAL
CADRES DIRIGEANTS	08	01	09
CADRES SUPERIEURS	22	01	23
CADRES	46	03	49
MAITRISES	157	27	184
EXECUTIONS	807	24	831
PRE-EMPLOI	03	02	05
TOTAL	1043	58	1101

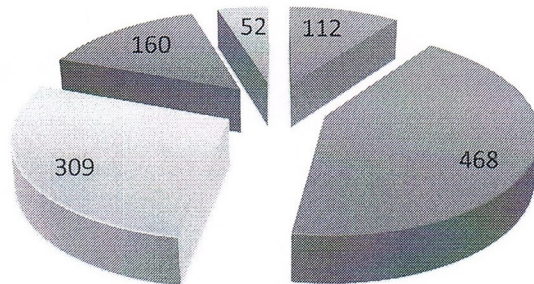


4. Effectif par Tranche d'âge au 31/01/2015 :

Tranche d'âge	[-25]	[25-35]	[36-45]	[46-55]	[55+]	Total
Total	112	468 <i>(DONT CINQ (05) PRE-EMPLOI)</i>	309	160	52	1101

Effectif par tranche d'age

[-25]
 [25-35]
 [36-45]
 [46-55]
 [55+]



11. Effectif CCD/CDI/pré-emploi par sexe, et par catégorie socioprofessionnelle au 31/01/2015 :

CATEGORIES SOCIO-PROFESSIONNELLES	MASCULIN	CDI	CDD	CTA	FEMININ	CDI	CDD	CTA	TOTAL
CADRES DIRIGEANTS	08	08			01	01			09
CADRES SUPERIEURS	22	22			01	01			23
CADRES	46	44	02		03	03			49
MAITRISES	157	138	19		27	26	01		184
EXECUTION	807	594	213		24	18	06		831
PRE-EMPLOI	03			03	02			02	05
	CIP (01)								
TOTAL	1043	806	234	03	58	49	07	02	1101

5. Etat Des Effectifs CDI, CDD et pré-emploi par structure au 31/01/2015 :

<i>Structures</i>	<i>CDD</i>	<i>CDI</i>	<i>Pré- Emploi</i>	<i>Total</i>
Direction Générale	01	27	01	29
H.S.E	07	30	03	40
Direction Finances et Comptabilité	02	15		17
Direction approvisionnement	02	14		16
Direction Commerciale	11	51	01	63
Direction des ressources humaine/MGX	10	60		70
Direction Logistique	66	161		227
Chantier	38	32		70
Parc Ifri		82		82
Production	37	171		208
Zone 03	23	48		71
Direction Qualité	06	26		32
Service hygiène et sécurité	09	80		89
Maintenance	29	58		87
TOTAL	241	855	05	1101

PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES	FICHE MENSUELLE D'EVALUATION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES	Nbre de page	1/1
		Référence	
CELLULE SUIVI DES PERFORMANCES	FILIERE PRODUCTION	Date	
		Version	

PERIODE D'EVALUATION : MOIS / 2015

I-INFORMATIONS INDIVIDUELLES

MATRICULE	NOM	PRENOM	D/RECRUTEMENT	FONCTION	STRUCTURE

II-INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Sanctions disciplinaires : /Degré de la faute : 1 2 3

Régime de travail : Surface Equipe

Horaire :
Equipe: A B C D

Mobilité dans le mois : Oui Non Si **Oui** indiquez la nouvelle équipe _____ Du _____ Au _____

III- STRUCTURE D'APPARTENANCE

SOUS STRUCTURE	SITE	LIGNE	EQUIPE
OBJECTIF PREVISIONNEL			
REALISATION			
OBJECTIF ATTEINT(%)			
ECART			
BONUS			
MALUS			

IV-INDIVIDUALISATION DE LA PERFORMANCE

CRITERES	ENJEU	SCORE
REACTIVITE	30	
DISCIPLINE	20	
ABSENTEISME	50	
TOTAL	100	/100

***NB**

CRITERES	ENJEU	BAREME
Qualité de travail	30	0-15 (Points)
Volume de réalisation des tâches habituelles travail		0-15 (Points)
Bonne utilisation des moyens	20	0-10 (Points)
Respect des consignes et instructions		0-10 (Points)
≥de 04 Jrs d'absences	50	0 (Points)
02 à 03 Jrs d'absences		10 (Points)
0à01 Jrs d'absences		50 (Points)

Date et visa du Responsable Hiérarchique

PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES	FICHE MENSUELLE D'EVALUATION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES	Nbre de page	1/1
		Référence	
CELLULE SUIVI DES PERFORMANCES	FILIERE LOGISTIQUE	Date	
		Version	

PERIODE D'EVALUATION : MOIS / 2015

I-INFORMATIONS INDIVIDUELLES

MATRICULE	NOM	PRENOM	D/RECRUTEMENT	FONCTION	STRUCTURE

II-INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Sanctions disciplinaires : /Degré de la faute : 1 2 3

Régime de travail : Surface Equipe

Horaire :
Equipe: A B C D

Mobilité dans le mois : Oui Non Si **Oui** indiquez la nouvelle équipe _____ Du _____ Au _____

III- STRUCTURE D'APPARTENANCE

SOUS STRUCTURE	SITE	LIGNE	EQUIPE
OBJECTIF PREVISIONNEL			
REALISATION			
OBJECTIF ATTEINT(%)			
ECART			
BONUS			
MALUS			

IV-INDIVIDUALISATION DE LA PERFORMANCE

CRITERES	ENJEU	SCORE
REACTIVITE	30	
DISCIPLINE	20	
ABSENTEISME	50	
TOTAL	100	/100

***NB**

CRITERES	ENJEU	BAREME
Qualité de travail	<u>30</u>	<u>0-15 (Points)</u>
Volume de réalisation des tâches habituelles travail		<u>0-15(Points)</u>
Bonne utilisation des moyens	<u>20</u>	<u>0-10 (Points)</u>
Respect des consignes et instructions		<u>0-10(Points)</u>
≥de 04 Jrs d'absences	<u>50</u>	<u>0(Points)</u>
02 à 03 Jrs d'absences		<u>10(Points)</u>
0à01 Jrs d'absences		<u>50(Points)</u>

Date et visa du Responsable Hiérarchique

PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES	FICHE MENSUELLE D'EVALUATION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES	Nbre de page	1/1
		Référence	
CELLULE SUIVI DES PERFORMANCES	FILIERE COMMERCIAL	Date	
		Version	

PERIODE D'EVALUATION : MOIS / 2015

I-INFORMATIONS INDIVIDUELLES

MATRICULE	NOM	PRENOM	D/RECRUTEMENT	FONCTION	STRUCTURE

II-INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Sanctions disciplinaires : /Degré de la faute : 1 2 3

Régime de travail : Surface Equipe

Horaire :
Equipe: A B C D

Mobilité dans le mois : Oui Non Si **Oui** indiquez la nouvelle équipe _____ Du _____ Au _____

III- STRUCTURE D'APPARTENANCE

SOUS STRUCTURE	CANAUX			
	GROSSISTES	GMS	DEPOSITAIRES	EXPORT
OBJECTIF PREVISIONNEL				
REALISATION				
OBJECTIF ATTEINT(%)				
ECART				
BONUS				
MALUS				

IV-INDIVIDUALISATION DE LA PERFORMANCE

CRITERES	ENJEU	SCORE
REACTIVITE	30	
DISCIPLINE	20	
ABSENTEISME	50	
TOTAL	100	/100

***NB**

CRITERES	ENJEU	BAREME
Qualité de travail	30	0 -15 (Points)
Volume de réalisation des tâches habituelles travail		0-15(Points)
Bonne utilisation des moyens	20	0-10 (Points)
Respect des consignes et instructions		0-10(Points)
≥dc 04 Jrs d'absences	50	0(Points)
02 à 03 Jrs d'absences		10(Points)
0à01 Jrs d'absences		50(Points)

Date et visa du Responsable Hiérarchique

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	FICHE ANNUELLE RECAPITULATIVE DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES	Nbre de page	1/2
CELLULE SUIVI DES PERFORMANCES		Référence	
		Date	
		Version	

I-INFORMATIONS INDIVIDUELLES:

MAT	NOM	PRENOM	D/RECRUTEMENT	FONCTION	EXERCE DEPUIS	DIRECTION	SERVICE

II- INFORMATIONS COMPLEMENTAIRE:

FORMATIONS DE BASE	
FORMATIONS AU COUR DE L'ANNEE	Thème :
	Thème :
	Thème :

III -SCORES DE LA PVR OBTENUS DURANT L'ANNEE:

MOIS	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	MOYENNE
NOTE													

IV-CRITERES POUR L'EVALUATION ANNUELLE:

MOYENNE ANNUELLE	CONTENU	ENJEU	SCORE
			/100
ABSENTEISMEJrs/année Nature :	/50	
DISCIPLINE GENERALE (sanction-motif-degrés)	-	/20	
DEVELOPEMENT DE L'EXPERTISE DANS LE POSTE (pendant l'année)	-	/30	
		SCORE FINALE	/100

	CONTENU	ENJEU	SCORE
BONUS	EVENEMENTS CRITIQUES POSITIFS : -	+5	
MALUS	EVENEMENTS CRITIQUES NEGATIFS : - -	-5	
	AUTRES : - -		

COMMENTAIRE :.....

.....

.....

NB :

- * Note = 5 : le bonus est de + 5 points.
- *Note = 4 : le bonus est de + 4 points.
- *Lorsque la notation est inférieure à 3 il est fait application des malus suivants :
- *Note = 2 : le malus est de - 4 points.
- *Note = 1 : le malus est de - 5 points. (Lorsque la notation est égal à 3 il n'est fait application ni de bonus ni de malus).

Date et visa du responsable hiérarchique

Guide D'entretien

• Mise en place d'un système d'appréciation

I- Diagnostic de l'entreprise :

Analyse critique de la situation existante à travers un autodiagnostic afin d'identifier les forces et faiblesses des pratiques en terme d'évaluation.

- Comment avez-vous analysé la criticité de la situation existante de votre entreprise ?

II- Aspects généraux :

a) **L'importance de sa mise en place :**

- Pensez-vous que cette démarche d'appréciation a une grande importance ? Comment se traduit-elle ? ;
- Quelles sont les raisons expliquant la mise en place de ce système ? (Nouvelle politique stratégique, manque de performance...);
- Pensez-vous que l'appréciation du personnel sera un élément clef pour véhiculer les changements prévus dans l'organisation ? ;
- Quelles sont les Moyens mis en place pour sa réussite ?

b) **Les différentes dimensions que peut prendre le système d'appréciation :**

- Le système d'appréciation mis en place va-t-il prendre une seule dimension ou bien va-t-il tenir compte de plusieurs dimensions ? ;
- Quelles seront ces dimensions ?

c) **Les acteurs de l'appréciation :**

- Quel sont les acteurs du dispositif d'appréciation du personnel dans votre entreprise ? ;
- Les acteurs ont-ils été formés aux pratiques de l'évaluation ? ; De quelle manière ?
- La direction générale a-t-elle pu indiquer le rôle qu'elle attend de chacun ?

d) **Vécu du déroulement de l'expérience :**

- Avez-vous rencontré des difficultés lors de la mise en place du système d'appréciation ?

e) **Perception de l'intérêt de la démarche :**

- Quel est l'intérêt d'une telle démarche au sein de votre entreprise ?

III- Causalité :

- L'appréciation aura-t-elle un impact sur les décisions de la GRH ?

• Relances verbales prévues

- Qu'évoque pour vous le terme « *Appréciation du personnel* » ?
- Canaux d'information. (Transmission de l'information, source-destinataire)
- Prospective (préparation pour l'avenir, scénarios possibles.)
- Pensez-vous qu'il convient de faire quelque chose ? Avec quels moyens ?
- Comment en avez-vous connaissance ou comment en avez-vous entendu parler ?
- Comment pensez-vous que cela va évoluer ?

FICHE D'ÉVALUATION ANNUELLE

Section n°01 : Informations personnelles du collaborateur

Nom :

Prénom :

Fonction :

Ancienneté dans la fonction :

Département d'appartenance :

Nom de l'évaluateur :

Fonction :

I-- Réalisation des objectifs

Rappel des objectifs fixés pour l'année 2016	Dépassé	atteint	En partie atteint 50%	Non réalisés -50%
1-				
2-				
3-				

*Commentaires (Identification des écarts) :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

II- Compétences:

Niveaux d'appréciation

A) Excellent b) Très satisfaisant c) Satisfaisant d) A améliorer e) Insatisfaisant

Assiduité					
Ponctualité	A	B	C	D	E
Absences	A	B	C	D	E
Retards ou absences sans raisons valables					
Commentaire :					
.....					
.....					
Comportement					
Motivation	A	B	C	D	E
.Désir d'acquérir de nouvelle connaissance, atteindre les objectifs ...					
Relation avec ses supérieurs	A	B	C	D	E
.Le respect, être à l'écoute et collaborer					
Esprit d'équipe	A	B	C	D	E
Aider ses collègues, donner des conseils...					
Disponibilité	A	B	C	D	E
Etre disponible en cas de besoin					
Commentaire :					
.....					
.....					
Maitrise du poste					
Organisation du travail	A	B	C	D	E
Planifier, dégager les priorités, respect des échéances					
Qualité du travail	A	B	C	D	E
Minutie, exactitude, précision					
Quantité du travail	A	B	C	D	E
Quantité acceptable et respect des délais					
Connaissances professionnelles	A	B	C	D	E
Application des connaissances théoriques, pratiques et techniques à l'exécution des tâches					
Anticipation	A	B	C	D	E
Anticiper les nouveaux besoins et les gérer					

Commentaire :

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

III-Fixation des objectifs pour l'année 2017

	Objectifs
01
02
03
04
05

IV- Le souhait professionnel et les besoins en formation

1) Le souhait professionnel :

Evolution souhaité par le collaborateur :

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

Commentaire de l'évalué :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

Liste des tableaux :

Tableau N°01 : les conditions de crédibilité d'un appréciateur.

Tableau N°02 : récapitulatif de la phase de conception du système d'appréciation.

Tableau N°03 : récapitulatif de la phase d'organisation.

Tableau N°04 : récapitulatif de la phase de mise en œuvre.

Tableau N°05 : récapitulatif de la phase de contrôle.

Liste des figures :

Figure N°01 : le cycle de management.

Figure N°02 : processus de recrutement.

Figure N°03 : processus de formation.

Figure N°04 : pyramide des éléments de la rémunération.

Figure N°05 : les activités de la gestion des carrières.

Figure N°06 : l'évaluation à 360°.

Figure N°07 : décrire un emploi.

Figure N°08 : processus de mise en place du système d'appréciation.

Figure N°09 : l'information des salariés sur le dispositif d'appréciation.

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale	01
Chapitre 01 : L’appréciation du personnel : Un pilier de la fonction ressource humaine	03
Section I : Rétrospective historique	03
1. Les différentes approches et l’appréciation	03
1.1.La première approche, management scientifique	03
1.2.La deuxième approche, le courant des relations humaines	05
1.3.La troisième approche, le processus de décision en GRH	05
1.4.La quatrième approche, la sociologie interactionniste	06
2. Définition des concepts clés de la GRH	07
2.1.La notion d’évaluation, appréciation.....	07
2.2.La notion de performance	08
2.3.La notion de compétence	09
2.4.La notion du potentiel	09
3. Les enjeux et acteurs de l’appréciation	10
3.1.Les enjeux pour la direction générale (DG)	10
3.2.Les enjeux pour les partenaires sociaux.....	11
3.3.Les enjeux pour la direction des ressources humaines (DRH).....	11
3.4.Les enjeux pour le manager	12
3.5.Les enjeux pour le salarié	13
Section II : l’appréciation : retombés, méthodes et difficultés	14
1. Les retombés de l’appréciation sur les pratiques GRH	14
1.1.Sur le recrutement	14
1.2.Sur la formation.....	16
1.3.Sur la rémunération	18
1.4.Sur la gestion des carrières.....	19
1.5.Sur le dialogue social	21
2. Les méthodes d’appréciation.....	21

Table des matières

2.1. Les approches comparatives ou normatives	21
2.1.1. La méthode de rangement ou méthode de rangement direct	21
2.1.2. La méthode d'arrangement alternatif	22
2.1.3. La méthode de comparaison par paires	22
2.1.4. La méthode de distribution forcée	22
2.2. Les approches comportementales	22
2.2.1. L'évaluation descriptive	22
2.2.2. Echelle d'évaluation conventionnelle	23
2.2.3. Incident critiques	23
2.2.4. La liste pondérée d'incident critique	24
2.2.5. Le formulaire de choix forcé	24
2.2.6. Les échelles fondées sur les études du comportement	24
2.2.7. Les échelles d'observation des comportements	25
2.3. Les approches axées sur la production	26
2.3.1. La gestion ou la direction par objectif	26
2.3.2. Les normes de rendement	26
2.3.3. Les indices directs	27
2.3.4. Les dossiers de réalisation	27
2.4. Les autres méthodes	27
2.4.1. Le feedback à 360°	27
2.4.2. Assessment center (le centre d'évaluation)	29
3. Les lacunes d'appréciation et les améliorations susceptibles	30
3.1. Les lacunes d'appréciation	30
3.1.1. Effet de contraste	30
3.1.2. La première impression	31
3.1.3. Effet de halo	31
3.1.4. L'erreur centrale	31
3.1.5. L'erreur des extrêmes	31
3.1.6. La ressemblance avec l'évaluateur	31
3.2. Les corrections nécessaires	31
Chapitre 02 : La mise en place d'un système d'appréciation	33
Section I : Les composantes et objets de l'appréciation	33
1. Les composantes d'un système d'appréciation	33

Table des matières

1.1.Les fondements de l’appréciation	33
1.1.1. La visée : pourquoi évaluer ?.....	33
1.1.2. L’objet : Evaluer quoi ?	34
1.1.3. Les acteurs : Evaluer qui ? Par qui ?.....	35
1.2.Les moyens mis en œuvre pour apprécier	36
1.2.1. Les procédures : Evaluer avec quoi ?	36
1.2.2. Les activités ou les procédures : Evaluer comment ?	36
1.2.3. Le référentiel : Evaluer en raison de quoi ?.....	37
1.3.Le cadre spatio-temporel de l’appréciation	37
1.3.1. Le temps : Evaluer quand ?	37
1.3.2. Le contexte : Evaluer où ?	37
2. l’entretien d’appréciation	38
2.1.L’entretien annuel	38
2.1.1. Préparation de l’entretien annuel.....	39
2.1.2. Déroulement de l’entretien annuel	39
2.1.3. Les bonnes attitudes du manager dans l’entretien annuel	40
2.2.L’entretien professionnel	41
2.2.1. Les enjeux de l’entretien professionnel.....	41
2.3.L’entretien de seconde partie de carrière	42
2.4.L’entretien de bilan d’étape professionnel	43
3. Les critères d’appréciation	44
3.1.Apprécierla conformité aux exigences liées à l’emploi	44
3.2.Apprécier la réalisation des objectifs	44
3.3.Apprécier les compétences individuelles	45
3.4.Apprécier les compétences collectives	45
3.5.Apprécier le potentiel des collaborateurs	46
3.6.Apprécier la contribution à un projet	46
3.7.Apprécier la contribution globale du collaborateur	46
Section II : Processus de mise en place d’un système d’appréciation	47
1. La mise en place d’un système d’appréciation du personnel	47
1.1.diagnostiquer l’entreprise	47
1.2.la DG définit les objectifs du système	47
1.3.informer largement avant de passer à la construction	48

Table des matières

1.4.construire le système	48
1.5.informer et former sur les enjeux et expliquer le dispositif et l'utilisation des supports	48
1.6.mener une opération « test » avant de déployer le système	49
1.7.exploiter les supports d'entretien et donner suite aux conclusions de l'entretien	49
1.8.le maintien du système en vie	49
2. Les difficultés de l'appréciation	50
2.1.Difficultés liées aux acteurs	50
2.2.Difficultés liées aux outils	51
2.3.Difficultés liées à la cohérence du processus	51
3. Les conditions de réussite (succès) d'un processus d'évaluation	52
3.1.une direction générale impliquée et des critères d'évaluation alignés avec la stratégie de l'entreprise	52
3.2.Un méthode de management basée sur des relations de confiance	53
3.3.Un formation des manager a l'entretien annuel et professionnel	53
3.4.Un « contrat » et des règles du jeu clairement énoncées en début de période	53
3.5.Des liens clairs entre l'appréciation par les managers et les répercussions en termes de GRH	54
Chapitre 03 : Présentation de la méthodologie de travail et de la SARL 'IFRI'	56
Section I : méthodologie de recherche	56
1. Présentation de la méthodologie de la recherche	56
2. Les acteurs ciblés	56
3. La conception du guide d'entretien	57
4. La préparation et la conduite des entretiens	58
5. Les difficultés rencontrées lors de l'enquête	58
Section II : présentation de la SARL « IFRI »	59
1. Historique et situation géographique	59
1.1.Missions et activités	60
1.2.Les différentes filières de la SARL IBRAHIM & FILS	60
1.3.IFRI à l'échelle nationale et internationale	61
2. Présentation des différents services.....	62

Table des matières

3. La structure du département des ressources humaines.....	64
3.1.Les objectifs du département	64
3.2.Les objectifs de l'organisme	64
Chapitre 04 : Analyse et interprétation des données de l'enquête	66
Section I : présentation du système d'appréciation mis en place par l'entreprise « IFRI »	66
1. Le processus de mise en place du système d'appréciation	66
1.1.La phase du diagnostic de l'organisation	67
1.2.La phase de conception	68
1.2.1. Identification des acteurs	68
1.2.2. Définir les valeurs sur lesquelles s'adosse le système	69
1.2.3. Définir les finalités et l'objet de l'appréciation.....	70
1.2.4. Définir la périodicité de l'entretien d'appréciation	70
1.2.5. Définir les moyens requis par la mise en œuvre du système	71
1.3.La phase d'organisation	74
1.3.1. Finaliser la procédure d'appréciation.....	75
1.3.2. Construire l'outil d'appréciation et son mode d'emploi	75
1.3.3. Construire les outils de pilotage et d'évaluation du système d'appréciation	76
1.3.4. Définir le contenu de la formation, briefings des appréciateurs, des appréciés et organiser sa mise en œuvre	76
1.3.5. Organiser la communication autour de la mise en place du système	78
1.4. La phase de mise en œuvre	80
1.4.1. Communication le système d'appréciation	80
1.4.2. Formation, briefings des appréciateurs	81
1.4.3. Réalisation des entretiens d'appréciations	81
1.4.4. Centralisation et exploitation des comptes rendu de l'entretien	81
1.4.5. Prise de décision et action concernant les suite a donné à l'entretien	82
1.4.6. Archivage des comptes rendu	82
1.5.La phase de contrôle	84
Section II : Analyse et synthèse.....	86
1. Traitement et analyse des entretiens.....	86
2. Synthèse	96

Table des matières

Conclusion générale	100
Références bibliographiques	117
Annexes	120
Résumé	

Résumé :

Notre travail de recherche étant de cerner l'importance du dispositif d'évaluation des performances et des compétences dans une organisation. Pour cela on a réalisé notre étude en se basant sur deux axes, le premier axe porte sur le travail théorique afin de voir tous ce qui est capital de la pratique d'appréciation et plus spécifiquement la mise en place du dispositif. Le deuxième axe porte sur l'étude empirique qui s'est réalisé au niveau de l'entreprise « Ifri » ou nous avons pu assister à la mise en place du système d'appréciation.

L'objectif de ce travail est de mettre l'accent sur l'évaluation au sein d'une organisation, d'identifier son rôle ainsi que son importance dans la gestion des ressources humaine d'une entreprise.

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

Abstract:

Our research work consists in encompassing on the importance of evaluation's device, performances and the skills in an organization. For that, we realized our study by basing ourselves on two axes, the first axis concerns the theoretical work to see all what is major of the practice of appreciation and more specifically the implementation of the device. The second axis concerns the empirical study, which came true at the level of the company "Ifri" where we were able to attend the implementation of the system of appreciation.

The objective of this work is to stress on the evaluation within that organization, identifying its role as well as its importance in the human resource management of a company.

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