

UNIVERSITE D'ORAN

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

Mémoire de Magister en sciences commerciales

Option : « Management des Ressources Humaines »

Thème :

**« LE SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFORMANCES
DES SALARIES »**

Etude de cas : le complexe - GNL2.Z - de Sonatrach

Présenté par :

Mlle. BOUTIBA Mokhtaria

Sous la direction de :

M. EL AFFANI Amar

Membre de jury : Soutenu le 20 MAI 2014

Président : M.FEKIH Abdelhamid - Maitre de conférences -A- Université d'Oran.

Rapporteur : M.EL AFFANI Amar - Maitre de conférences - A- Université d'Oran.

Examineur : M.AMROUN Seddik - Maitre de conférences (A) - Université d'Oran.

Examineur : M.BENCHIKH Houari - Maitre de conférences (A) -Université d'Oran.

Année Universitaire 2013/2014

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à ma Mère « El Ghalia *Nacéra* » pour m'avoir soutenu tout au long de ma vie et pour avoir cru en moi quand j'ai moi-même cessé de le faire.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous tenons à remercier le tout puissant ALLAH de nous avoir inspiré la chance, la volanté et surtout le courage de satisfaire notre souhait et de mener ce travail à terme

Nous remercions vivement notre encadreur Monsieur **ELAFFANI Amar** pour sa contribution effective à l'élaboration de ce thème de mémoire.

Ce travail a été effectué à la société Pétrolière SONATRACH. Nos remerciements vont à l'adresse de Mr. **DINDANE Mohammed Chawki** Chef de département Evaluation Economique et Commercial et Mme. **BOUKHRIS Khadidja** qui a dirigé ce travail.

Nous remercions Monsieur **AIT ALI YAHYA Amazigh** pour ses conseils et ses critiques.

Nous remercions nos familles « **BOUTIBA** » et « **ZEGGAI** » pour leurs encouragements et leurs aides tout au long de nos études et tous ceux qui par leurs encouragements, leur aide intellectuelles ou matérielles, leurs conseils ou leurs critiques, ont contribué à la réalisation de ce travail

Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu nous faire l'honneur de lire et d'apprécier notre travail.

SOMMAIRE

Introduction générale

Partie théorique : le système d'appréciation des performances des salariés

Chapitre 1 : LE PROCESSUS DE L'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES SALARIES

Introduction

Section 1 : les fondements théoriques sur le système d'appréciation des performances des salariés

Section 2: le processus de l'appréciation des performances des salariés

Section 3: l'entretien d'appréciation des performances des salariés

Conclusion

Chapitre 2: L'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES SALARIES ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Section 1 : la gestion des ressources humaines

Section 2 : la place centrale de l'appréciation des performances des salariés dans le processus de la GRH

Section 3 : les difficultés et les conditions de succès de l'appréciation des performances des salariés

Partie empirique : le système d'appréciation des performances des cadres de GNL2Z

Chapitre 3 : LE SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES CADRES DE COMPLEXE GNL2Z (SONATRACH)

Section 1 : présentation de société.

Section 2 : le système d'appréciation des performances des cadres de GNL2Z

Section3 :l'analyse de système d'appréciation des performances et son influence sur la GRH (par le SPSS)

Conclusion

Conclusion générale

INTRODUCTION GENERALE :

Dans un contexte où les organisations font face à la concurrence accrue sur le marché des qualifications, le progrès technique et l'accroissement des exigences de qualité des biens et des services, la gestion des ressources humaines GRH joue un rôle fondamental dans le développement et la survie de l'organisation.

Les professionnels des ressources humaines consacrent une très grande partie de leur attention à trois questions centrales : le recrutement, la formation et la rémunération des ressources humaines. Une fois le salarié recruté, il va avoir une carrière dans l'organisation, il lui sera versé un salaire, bénéficier de formations et de promotions et finalement il la quittera, plus ou moins tôt. Dans chacune de ces étapes de sa carrière, celles qui donneront lieu à un changement seront précédées d'une appréciation de sa performance.

Afin d'améliorer les compétences de sa structure ainsi que de faire le point sur le niveau de ses employés, une organisation se doit de soumettre au minimum une fois dans l'année son capital humain à des évaluations pour connaître le niveau de celui-ci. En effet, les évaluations font partie intégrante du fonctionnement d'une entreprise et constituent un des aspects du management des ressources humaines. Elles permettent de faire le point sur les capacités et les rendements du personnel dans l'entreprise afin de donner une idée au manager et au collaborateur des compétences réelles de la personne évaluée.

L'appréciation des performances des salariés est un aspect essentiel du management des ressources humaines, elle implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés d'une organisation au niveau tant du savoir que du savoir faire et du savoir être, afin de donner une idée au manager et au collaborateur sur les compétences réelles de la personne évaluée.

En effet, l'appréciation des performances des salariés se situe pratiquement au centre de tous les autres processus RH, car elle aide ces processus à avoir une plus large visibilité sur leur marge de manœuvre et influence par conséquent les autres aspects de la GRH.

LA PROBLEMATIQUE :

Le personnel cadre est considéré comme une catégorie importante dans toute organisation. C'est pour cela que nous avons focalisé notre recherche sur cette catégorie de personnel en essayant d'avoir leur avis sur le système d'évaluation en place dans leur environnement professionnel. L'évaluation étant très souvent un facteur clé en terme de motivation, il est donc logique que nous nous intéressions justement à l'influence que peut avoir ce procédé sur les employés et la GRH.

Il convient donc de se poser la question de savoir si *« y a-t-il une influence de système d'appréciation des performances des salariés sur la prise de décisions en matière de GRH ? »*

LES HYPOTHESES :

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

- ✓ *Les informations fournies par le système d'appréciation des performances aident les managers pour prendre les décisions d'augmentation de salaire (prime de rendement).*
- ✓ *les décisions de formation sont basées sur les informations fournies par le système d'appréciation des performances.*
- ✓ *Le système d'appréciation des performances a une influence sur la prise de décisions de promotion.*
- ✓ *Le système d'appréciation des performances peut motiver le personnel.*

BUTS ET OBJECTIFS

Le but de notre travail est d'évaluer le système d'appréciation des performances et son influence sur la prise de décision de GRH.

Pour atteindre ce but, nous avons fixé les objectifs ci-après :

- Relever les fondements théoriques sur le système d'appréciation des performances ;
- Présenter ses enjeux et ses méthodes ;
- Traiter les fonctions principales du processus RH et la place de système d'appréciation des performances dans ce dernier ;
- Présenter et analyser les données recueillies par un questionnaire distribué aux cadres du complexe de Sonatrach (l'unité GNL2Z).
- Interpréter les résultats obtenus et tirer une conclusion utile.

Dans l'espace, notre étude s'est déroulée à Sonatrach, plus précisément à l'unité GNL2Z.

Dans le temps, l'étude a eu lieu dans la période allant du 22.09.2012 au 15.06.2013.

SUBDIVISION DU TRAVAIL

Notre travail s'est composé de deux parties:

La première partie est intégralement théorique. Elle comporte deux chapitres :

- ❖ Le premier s'étend sur le processus d'évaluation des performances des salariés, il comporte trois sections :
 - L'utilité de système d'appréciation des performances ;
 - Le processus d'évaluation des performances (la mise en œuvre de système)
 - L'entretien professionnel d'appréciation.

❖ le second parle de processus de l'appréciation des performances des salariés, dans le dernier chapitre théorique nous traiterons:

➤ l'influence de l'appréciation des performances des salariés sur le processus GRH (recrutement formation, promotion, rémunération)

❖ La deuxième partie est la partie empirique et elle repose sur un chapitre qui informe sur la méthodologie et la présentation du contexte de l'étude, les politiques et des pratiques de la société en termes d'appréciation du personnel cadre. Ce sont ces différents points qui formeront notre recherche de travail.

Nous terminons notre étude par quelques recommandations afin d'améliorer le système d'appréciation des performances des salariés.

Partie théorique

L'appréciation des performances du personnel

LE SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFORMANCES

Dans cette partie de notre travail qui est essentiellement théorique, nous nous proposons d'établir une base solide en ce qui concerne les auteurs qui ont parlé de système d'appréciation du personnel.

La partie théorique se compose de deux chapitres. Au premier chapitre, nous étudierons le processus d'appréciation des performances des salariés. Le second chapitre qui traitera la place de ce processus dans la gestion des ressources humaines.

Chapitre (1)

le processus d'appréciation des performances des salariés

Introduction

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

Le système d'appréciation des performances des salariés fait de l'alignement entre l'action de l'employé et la réalisation de l'objectif de l'entreprise une fondation cardinale à la réussite de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous traiterons les fondements théoriques de système d'appréciation des performances des salariés et l'utilité de l'appréciation pour le personnel, les managers et l'entreprise (section 1), puis le processus de l'appréciation des performances, les contenus, les étapes et les méthodes d'évaluation (section2), enfin les méthodes d'appréciation des performances des salariés (section 3).

SECTION (1) : LES FONDEMENTS THEORIQUES SUR LE SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES SALARIES

Introduction :

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

- Dans le livre d'Eric Campoy *et al*, les auteurs disent que « *l'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise* » ; l'appréciation quant à elle « *correspond plus précisément à l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié* ». ¹
- Eléonore Marbot ne fait pas de distinction entre les termes « appréciation » et « évaluation », selon l'auteur « *les termes « appréciation » ou « évaluation » seront employés de façon indifférenciée* ». ²

Pour notre part, nous utiliserons les deux termes *de façon indifférenciée* tout au long de notre travail.

¹ Eric campoy et al, « gestion des ressources humaines »Edition pearson education,2008, paris, p93.

² E.Marbot et al,« fonctions RH, politiques, métiers et outils des RH», Editions Pearson education, 2007, France, p112

1.1 LES DEFINITIONS DE SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES SALARIES

Il serait primordial avant toute chose, de dire ce qu'est une évaluation ou une appréciation des performances du personnel dans l'entreprise. Autrement dit, nous nous devons de donner quelques définitions avancées par des auteurs qui ont écrit en la matière.

- « la performance : qui mesure les résultats qu'une personne atteint (atteinte des objectifs, préalablement définis et mesurables). »³

« **La performance** s'apprécie toujours à deux niveaux :

- **l'efficacité**, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés,
 - **l'efficience**, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en oeuvre pour les obtenir. »⁴
- Pour Tania Saba *et al*, l'évaluation peut être définie « *comme un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné* ». ⁵
- Eric Campoy *et al* perçoivent l'appréciation comme « *l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de chaque salarié. Ces dispositifs d'appréciation ou « d'évaluation formalisée » conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif, les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération, formation, mobilité...* ». ⁶

³ Annick Cohen-haegel, toute la fonction RH, édition Dunod, paris, 2010, p183.

⁴ Bernard martory et Daniel Crozet, « GRH » éditions Dunod, 2001, paris, p149.

⁵ T. Saba et all, « la gestion des ressources humaines », Edition du renouveau pédagogique 2002, Canada, p258.

⁶ Eric compoy et all op cit, p93.

- Pour Cohen « *l'appréciation annuelle des performances et des compétences est un processus clé de la GRH et du management des individus et des équipes. C'est un levier puissant pour la mesurer des contributions individuelles, le suivi individuel d'activité et l'évaluation des compétences.* ».⁷

- D'après P Caspear et J G Millet « *l'appréciation sert à réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée ; à instaurer une dynamique d'amélioration permanente de la qualité des contributions rendues à l'intérieur de l'entreprise ; à faire prendre en charge des responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique ; gérer les ressources humaines en situant plus précisément les personnes en termes de compétences, de potentiel, et de désir d'évolution* ».⁸

- « *l'évaluation de la performance est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies* ».⁹

- « *Les systèmes d'appréciation, avec comme base d'entretien annuel, se sont développés et sont maintenant courants dans les entreprises et organisations de toutes tailles. Ils poursuivent deux objectifs : l'évaluation de la performance, utile pour individualiser la formation, la remonétisation et améliorer l'organisation l'évaluation du potentiel qui s'inscrit dans la perspective d'une gestion anticipatrice des emplois et des compétences. Le bilan de carrière individuel complète l'appréciation en donnant au salarié et à son organisation les éléments destinés à orienter son devenir professionnel* »¹⁰

⁷ Annick Cohen-haegel op cit, p200.

⁸ Cadin et all, « gestion des ressources humaines », Edition Dunod paris 2002 p 300.

⁹ Sekiou et all, « gestion des ressources humaines », édition de boeck université, canada, 2001, p304.

¹⁰ J m peretti, « ressources humaines et gestion des personnes », édition vuibert 2002, p89.

➤ *« On appelle l'appréciation du personnel l'acte par lequel un responsable hiérarchique effectue une appréciation formalisée de ses subordonnés, on utilise également le terme « évaluation du personnel ». Lorsque tous les salariés de l'entreprise, ou tous les salariés d'une catégorie professionnelle, comme les cadres ou les non cadres, font l'objet de chaque année d'une appréciation selon le même format, on dit qu'il s'agit du « système d'appréciation » de l'entreprise. L'appréciation comprend un élément entre le supérieur et le subordonné et la rédaction d'un compte rendu d'entretien formalisé. ».*¹¹

¹¹ Pierre romelaes, « GRH », édition armandcolin, 1993.p 146

1.2. LES DEFINITIONS DES NOTIONS VOISINES DE LA PERFORMANCES

« compétence et potentiel »

Pour éviter les confusions, il est important de distinguer les notions voisines :

1.2.1 La compétence :

- « la compétence renvoie à une performance durable, par opposition et performance exceptionnelle ou contractuelle, rendant compte d'un niveau d'atteinte d'objectifs préalablement fixés. Les relations entre compétence et performance ne sont pas biunivoques : autrement dit un niveau de compétence ne permet pas d'inférer un niveau de performance. Donc la compétence est un des éléments déterminants de la performance avec les contraintes de l'environnement et la motivation. »¹²
- « Les compétences qui définissent ce que la personne maîtrise : connaissance théoriques, savoir faire, comportements mis en œuvre dans sa fonction. »¹³
- « Selon Guy le Boterf, la compétence est une notion pluridimensionnelle qui se situe au carrefour de trois types de ressources :
 - Les ressources mobilisées grâce à la biographie et la socialisation du sujet, que l'on peut dénommer *savoir être* ;
 - La formation, qui va donner une dimension cognitive à la compétence, que l'on peut dénommer *savoir* ;
 - La situation professionnelle c'est-à-dire l'expérience de travail et les exigences de l'entreprise qui vont modeler la compétence, que l'on peut dénommer *savoir faire*. »¹⁴

- « **La performance** est le résultat de la mise en œuvre d'une ou de plusieurs **compétences** appliquées à une tâche professionnelle. elle est une action passée et s'apprécie lors des entretiens individuels d'évaluation. »¹⁵

¹² Valérie marbach, « évaluer et rémunérer les compétences », Editions d'organisation, 2000, p14.

¹³ Cohen, op.cit, p183.

¹⁴ Claude blanche Allégre, « gestion des ressources humaines » Editions de boeck, 2008, bruxelles, p23.

1.2.2 Le potentiel

- « selon Christian Morvan, le potentiel est un ensemble de prédispositions personnelles qui peuvent permettre à une personne d'évoluer ou de s'orienter vers de nouvelles responsabilités à moyen terme. »¹⁶
- « Le potentiel qui est l'ensemble des dispositions personnelles encore incomplètement exploitées qui permettent à une personne d'évoluer vers d'autres fonctions ou métiers. »¹⁷
- « le potentiel est un pronostic sur les possibilités latentes ou manifestes d'une personne pour accéder à un niveau de responsabilité supérieur dans son propre métier ou d'évoluer dans un autre métier à un niveau de responsabilité supérieur ou équivalent. »¹⁸

- On obtient quatre combinaisons :
 - Le collaborateur qui a un fort potentiel et une bonne performance sera qualifié d'étoile.
 - Le collaborateur dont le potentiel n'est pas identifié à ce jour et dont la performance est forte sera qualifié de pilier.
 - Le collaborateur dont le potentiel est fort et dont la performance est faible sera qualifié de réserve.
 - Le collaborateur dont le potentiel n'a pas été détecté et dont la performance est faible sera qualifié de frein.

Pour faciliter la distinction entre performance dans l'emploi et le potentiel, une grille à double entrée permet d'identifier quatre profils types. Un des axes situe la performance obtenue par le collaborateur (performance + ou performance-) alors que le deuxième axe positionne le collaborateur en fonction du potentiel qu'il détient (potentiel+ ou potentiel-).

¹⁵ Idem, p25

¹⁶ Idem p127.

¹⁷ Cohen, op.cit. p183.

¹⁸ Idem, p179

Figure I.1 : LA RELATION ENTRE POTENTIEL ET PERFORMANCE ¹⁹

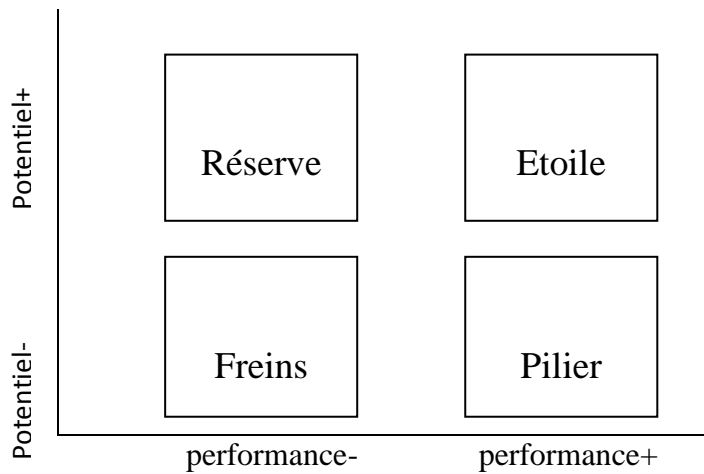


Figure 1.2

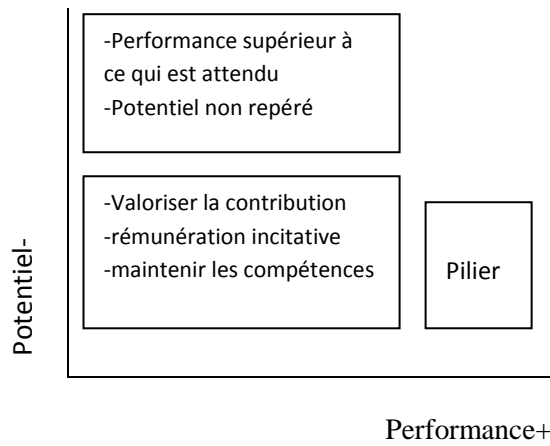


Figure1.3

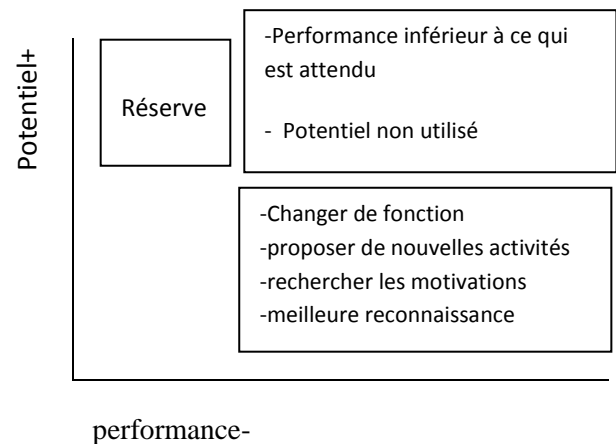


Figure1.4

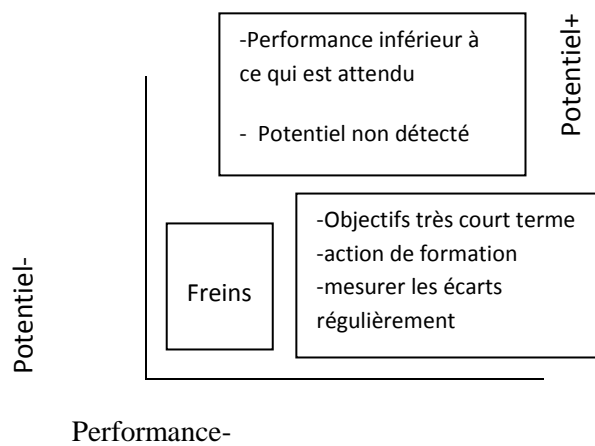
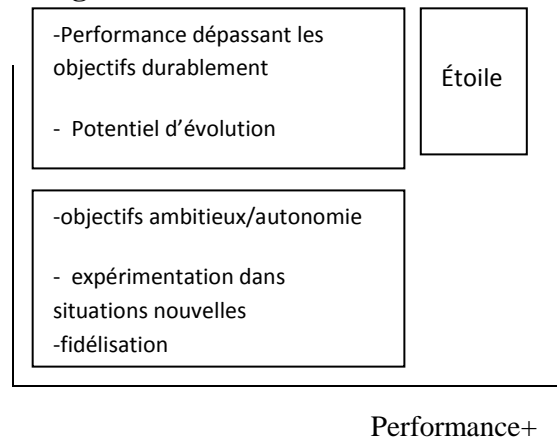


Figure 1.5



¹⁹ Cohen, op cit, p184, 185, 186,187.

Tableau I.1: La comparaison entre processus d'appréciation de la performance et du potentiel²⁰

	Appréciation des performances et des compétences	Appréciation du potentiel
Qui ?	Le hiérarchique direct	La DRH, le N+2, le chargé des carrières, le hiérarchique direct
Quand ?	Une fois par an	Une fois tous les deux ans
Quoi ?	Diagnostic des performances et des compétences	Recherches d'indices
Avec quels outils ?	Entretien avec le manager	Comité d'évaluation du potentiel, tests, mises en situations
Pour quoi ?	Tous les collaborateurs	Les collaborateurs performants

²⁰ Idem, p181.

1.3 L'HISTORIQUE DE L'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES SALARIES :

L'expression « appréciation des performances » appliquée aux entreprises n'est qu'une traduction littérale de l'américain « performance appraisal », dénomination de système apparue outre atlantique dans les années 1950 comme un substitut aux systèmes d'appréciation de la personne qui suscitaient de la part des dirigeants une résistance de plus en plus forte et des conduites d'évitement.²¹

Des années 1960 jusqu' aux années 1970, Le système d'appréciation des performances complété par la politique de la direction par objectif (DPO-Drucker 1954) devient le système le plus répandu et le plus recommandé dans les entreprises. Ainsi, en 1975, 40% des plus grandes sociétés françaises appliquaient ce système dans l'appréciation des ressources humaines. Trois volets essentiels étaient abordés par ce système :

- **l'appréciation des performances** : L'appréciation dans ce système se réfère dans son principe non plus à la personne humaine mais à l'activité ; elle ne concernera ni les personnes elles-mêmes, ni leurs qualités personnelles mais précisément leurs activités et ce qu'elles font.

- **l'appréciation des performances et la direction par objectifs** : L'appréciation est réalisée à partir de critères objectifs et quantifiables (de production, de vente...) qui sont les objectifs assignés dans certaines activités ; elle consistera à apprécier le degré de réalisation ou les résultats obtenus aux objectifs assignés. Cette appréciation des résultats aux objectifs est d'autant plus facilitée par les fonctions dont les activités obéissent à des paramètres quantifiables, telles que le chiffre d'affaire ou la productivité, que par les autres fonctions dont les paramètres sont quantitatifs. La mesure de l'activité et des résultats de l'activité suppose que l'appréciation fonctionne

²¹ Girard pithon et Bernard gangloff,, « évaluer pour former et orienter et apprécier le personnel éditions l'harmattan.p26.

en termes d'objectifs et de résultats aux objectifs, ce qui est possible puisque le système d'appréciation des performances se complète de la politique de management par objectifs.

Chaque travailleur est appelé à négocier et arrêter avec son responsable direct les objectifs liés à son activité de travail dans le cadre d'un entretien d'appréciation qui aura pour fonction d'examiner la réalisation des objectifs, l'analyse des causes d'échec ou de succès.

- **Le plan de développement personnel** : Bien que s'intéressant essentiellement à la mesure de l'activité ; à la réalisation des objectifs et aux résultats atteints dans l'activité, Le système d'appréciation des performances intègre quand même dans son processus l'étude du développement personnel à travers certains aspects tels que l'évolution du travailleur dans le cadre de son travail, le mode de participation à la vie du groupe et au travail d'équipe, ses attentes et ses aspirations...

1.4 L'APPRECIATION DES PERFORMANCES ET LES THEORIES MANAGERIALES :

L.CADIN et all ont distingué trois courants de pensée théoriques qui ont eux marqué l'histoire et l'évolution de l'appréciation :

- Le courant du management scientifique ;
- Le courant des relations humaines ;
- L'approche de la GRH en termes de processus de décision.

1.4.1. Management scientifique et l'appréciation :

Les tenants du management scientifique ont été principalement préoccupés par la question de l'objectivité de l'appréciation. Il leur semble possible d'élaborer une appréciation fondée sur des critères explicites, qui limiterait la subjectivité.

Les responsables hiérarchiques et les acteurs de l'appréciation ne sont pas d'une grande importance devant l'objectivité recherchée de la méthode utilisée. L'entretien, même s'il est souhaitable, n'est nullement indispensable à la qualité et à l'efficacité de l'appréciation qui résident dans la méthode et non dans les hommes et leurs relations.

F.W.Taylor veut remplacer la gestion empirique inefficace qu'il dénonce par un système complet dont l'organisation scientifique du travail est l'élément principal. Dans cette perspective, c'est la notion de poste qui constitue le vecteur de l'objectivité, car c'est en ajustant les critères aux exigences du poste qu'on peut progresser vers une plus grande objectivité. Les exigences du poste sont traduites en termes de comportements porteurs de performances.

Le tableau (1) ci dessus est tout à fait représentatif de cette approche. Les critères sont regroupés selon les différentes activités du poste et déclinés en comportements prescrits. La subjectivité de l'appréciateur est limitée au maximum. Le cumul des « oui » peut donner lieu à une note.

Tableau I.2 : Un exemple du support d'appréciation d'inspiration management scientifique²²

Accueil du client	Oui	Non
1) L'employé sourit		
2) L'accueil est sincere		
3) Il regarde le client dans les yeux		
Autres :		
Prise de commande		
1) L'employé connaît bien le code des aliments (n'a pas besoin de rechercher)		
2) Le client n'a pas besoin de répéter sa commande		
3) Les petites commandes n'ont pas besoin d'être écrites(quatre choses ou moins)		
4) Suggestions d'autres produits		
Autres :		
Preparation de la commande		
1) La commande est préparée dans l'ordre voulu		
2) La commande pour le gril est traitée en premier		
3) Les besoins sont versées dans l'ordre voulu		
4) La quantité de glace est convenable		
5) Les verres sont penchés et l'employé se sert de son doigt pour activer la machine		
6) Les verres sont remplis à la hauteur voulue		
7) Les verres sont couverts		
8) Les tasses sont propres		
9) Le café est versé au moment voulu		
10) Les tasses sont remplies à la hauteur voulue		
Autres :		

²² Morgan G., images des organisations, Québec, Les presses de l'université de Laval et les Editions ESKA ,1989,p,11.

1.4.2. Le courant des relations humaines:

Le retentissement de courant des relations humaines sur les politiques et les pratiques d'appréciation est considérable.

Le postulat de base de ce courant est l'homme heureux est un homme productif. Mais pour qu'il en soit ainsi, il faut satisfaire un certain nombre de besoins tels que le besoin de se sentir en sécurité et en équité. Et la meilleure façon d'éprouver ce sentiment est de connaître le jugement des autres sur soi-même. Donc « la visée première de l'appréciation est alors la satisfaction des besoins des individus ».²³

Ce courant met l'entretien au centre de l'appréciation. L'entretien d'appréciation est conçu comme un moment privilégié d'écoute et de communication. La qualité de ce moment est susceptible de régénérer la confiance et la motivation.

La direction par objectif (DPO), initiée par P.Drucker dans les années cinquante focalise la relation managériale sur les fixations et l'appréciation des objectifs.

O.Gélinier popularise en France ces idées dans les années soixante et parle de la direction participative par objectifs (DPPO) en mettant l'accent sur la communication, le dialogue et la négociation. Du point de vue de l'entretien d'appréciation, on est bien dans une continuité par rapport au courant des relations humaines, car il s'agit de réussir ce moment délicat de communication.

La performance d'un salarié dépend souvent du travail des autres et n'est pas toujours facile à isoler. Donc l'appréciateur doit prendre en considération non seulement la performance individuelle mais aussi les définitions d'emploi, les recouvrements de responsabilités et les circuits d'information pour réaliser une appréciation juste et équitable.

²³ Galambaud, B. « Des hommes à gérer » les éditions ESF, 1983, p.135.

1.4.3 Processus de décision en gestion des ressources humaines:

L'approche de la GRH soulève plusieurs questions relatives au processus décisionnel. La réalité montre d'une part des décisions de salaire, d'affectation et de formation arrêtée en dehors du cadre de l'appréciation et ne s'appuyant pas sur elle, et d'autre part une baisse d'entretien d'appréciation.

La question centrale qui découle est celle de l'impact et de l'influence de l'appréciation dans les décisions de GRH. ceci traduit en fait la question du pouvoir décisionnel de l'appréciateur dans les décisions de GRH.

En effet, si celui qui conduit l'appréciation a peu de pouvoir dans les décisions de GRH, il y'a peu de chance que les résultats de l'appréciation soient pris en compte dans l'élaboration des décisions.

Ainsi est posé le problème de la crédibilité de l'appréciateur qui, si deux conditions sont réunies, sa crédibilité pourrait se concrétiser :

- Etre proche de l'apprécié pour pouvoir porter un jugement ;
- Avoir suffisamment d'influence dans le processus de décision de GRH.

Et quand ni l'appréciateur direct ni le responsable hiérarchique ne possèdent ce pouvoir de décision, il y'a donc un dysfonctionnement dans le système de décision.²⁴

²⁴ Idem, p144.

SECTION (2) : LE PROCESSUS D'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES SALARIES

Pour une entreprise ou une organisation, évaluer son personnel est primordial. L'évaluation trouve son utilité à plusieurs niveaux dans l'entreprise.

2.1 L'UTILITE DE L'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES SALARIES

2.1.1 Utilité pour l'évalué :

L'évaluation aide la personne évaluée à se fixer des objectifs et à les atteindre car il dispose en quelque sorte d'un échéancier afin de voir si les objectifs sont atteints ou pas.

Pour Compoy et al, l'appréciation des performances permet au salarié

- de disposer au premier lieu d'un retour de la part de son supérieur, et plus généralement de l'entreprise, concernant sa contribution au cours de l'année qui vient de s'écouler.
- D'identifier et définir les objectifs assignés à priori au salarié, ainsi que les moyens mis à disposition pour y arriver.
- D'obtenir de son supérieur des informations quant aux perspectives d'évolution interne qui s'offrent à lui et d'autre part d'exprimer ses propres désirs en termes d'évolution de poste et de carrière, ainsi que des besoins de formation.²⁵

²⁵ E.Compoy et al, op cit.p95.

2.1.2 Utilité pour l'évaluateur

Tout comme elle représente un moment important pour la personne évaluée, l'évaluation est un moment déterminant pour l'évaluateur en ce sens qu'elle est considérée comme un moment privilégié qui l'aide à avoir du recul par rapport à sa pratique du management et d'avoir une meilleure visibilité sur les axes de travail à établir.

L'évaluation des performances des salariés permet au manager :

- *de réaliser une analyse de sa pratique du management et de jouer pleinement son rôle de manager*
- *de fixer des objectifs et des orientations de travail*
- *de prendre en compte les suggestions et les aspirations des collaborateurs*
- *de négocier des moyens nécessaires et de recenser et planifier les actions de formation à prévoir.*²⁶

L'évaluation peut être considérée comme un outil d'aide à la décision des managers et un moyen pour eux de déceler les insatisfactions malaises, et par là, redresser la tendance en élaborant des actions correctives.

²⁶ Idem., p96

2.1.3 Utilité pour l'entreprise

Il faudrait dire que l'évaluation des performances est un acte dont l'entreprise se sert afin de juger ou tester la fiabilité des actions qu'elle entreprend et ainsi, elle peut prendre des mesures concrètes et ciblées pour répondre aux insuffisances, critiques et remarques apportées lors des évaluations des performances de ses employés.

L'appréciation permet à l'entreprise :

- de *préciser le positionnement de la personne évaluée et de son environnement,*
- *de capitaliser des informations structurées et d'assurer la maintenance des descriptions de poste au travers des compétences requises pour les tenir.*²⁷

Au sein de l'organisation, l'évaluation joue un rôle central pour la DRH car elle sert de bilan de ressources humaines pour ce qui est des capacités et des compétences par métiers et pas emplois. Cela permet donc à la DRH d'établir des prévisions fiables lorsqu'elle fait des investissements, des réorganisations, des externalisations, ou encore dresse des méthodes de travail et planifie les formations.

²⁷ Idem. P94.

2.2 LES RAISONS DE L'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES SALARIES

L'évaluation de la performance implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés dans une organisation, tant du savoir que du savoir faire et du savoir être.

Pour Sekiou et al, il existe plusieurs éléments qui peuvent concourir à définir la raison d'être de l'évaluation de la performance, comme ceux-ci :

- **Connaitre** et préparer une relève adéquate à partir des talents disponibles dans l'organisation. Pour cela, l'organisation doit pouvoir mesurer les résultats atteints par rapport à ceux souhaités de façon à reconnaître la performance de chaque salarié
- **Pouvoir contrôler** les couts de la main d'œuvre et augmenter la productivité des salariés. On suppose ici la connaissance des techniques d'évaluation de la productivité et l'identification des variables susceptibles de l'accroître.
- **Obtenir** des données qualitatives sur les capacités d'action des évalués, leurs dispositions réelles en vue d'utiliser tous leurs efforts pour le développement de leur carrière et celui de l'organisation.
- **Aider** à la gestion prévisionnelle de l'ensemble des RH et établir éventuellement une rémunération au mérite, plus objective et donc plus équitable.
- **Faciliter** la supervision continue des actions nécessaires à la réalisation des activités déjà attribuées à chaque salarié.
- **Justifier** les décisions administratives possibles découlant des résultats obtenus pour chaque salarié.²⁸

La figure ci-dessus présente plusieurs objectifs particuliers visés par l'évaluation de la performance et liés à la fois aux salariés et à l'organisation.²⁹

²⁸ Sekiou et al, op cit ,p305.

²⁹ Idem,p307.

tableau I.3: les objectifs visés par l'évaluation de la performance

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

Il existe des raisons pour lesquelles la tenue d'une évaluation est essentielle. Eléonore Marbot en définit quelques unes.

2.2.1. La logique de profit

Selon Marbot , il serait injuste et trompeur de la part de l'entreprise que de faire croire aux salariés que l'évaluation n'existe que pour servir les employés uniquement. Pourtant l'entreprise, au travers de son personnel, cherche avant tout à améliorer ses performances et son rendement et cette quête de performance et de rendement passe avant tout par la performance des employés qui y travaillent. C'est ainsi que l'entretien d'appréciation/d'évaluation est un instrument dont l'organisation se sert afin de déceler les imperfections et d'éventuels manquements dans le travail ou le comportement des employés afin de les corriger. C'est dans cette optique que E. Marbot déclare « *ce serait leurrer les salariés que de leur faire croire qu'un processus d'appréciation est neutre...Ainsi, il serait mensonger et dangereux que les directions d'entreprise cachent cette logique de profit aux salariés lorsqu'elles mettent en place le processus d'évaluation* »³⁰. L'auteur défend la thèse selon laquelle tout être humain étant digne de respect et de franchise, lorsque l'entretien va être mis sur pied, « *il serait hypocrite et vain de cacher la raison principale : mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise* »³¹.

Toutefois, l'auteur rappelle que bien que la plupart des dirigeants d'entreprise mettent l'accent sur la performance individuelle car cela est une référence en matière de gestion, il n'en demeure pas moins que le travail de groupe ou la performance collective reste la première valeur ajoutée. La performance individuelle bien que plus flexible et mesurable que le travail de groupe, celle-ci ne pourrait exister sans l'interaction des différents membres de l'organisation.

³⁰ E.Marbot,op cit,p119.

³¹ Ibid.

2.2.2. La logique de l'équité

L'évaluation pour l'évaluation ne sert pas à grand-chose. En d'autres termes, il ne faut pas évaluer ou apprécier les compétences du personnel juste pour le plaisir de le faire, mais bien parce qu'on doit mesurer ses performances et par là, le récompenser à juste titre. Si tel n'est pas le cas, l'appréciation/ l'évaluation ne servirait pas à grand-chose car derrière la contribution de chacun à la performance totale de l'entreprise, il devrait y avoir une rétribution de la part de l'entreprise à la valeur ajoutée de chacun. C'est pour cela que Marbot (2007) appuie cette idée quand elle déclare « *s'il ne faut pas cacher les raisons prévalentes à la mise en place de l'outil d'évaluation, c'est-à-dire la performance et le profit, il semble également indispensable de savoir que ces objectifs ne pourront être atteints que si cet outil de mesure sert également à la rétribution du salarié, quelle que soit la forme que prenne cette rétribution* »³². Et l'auteur d'ajouter « *la théorie du gagnant-gagnant, ou plus simplement la logique de l'équité, doit être la seconde raison de l'évaluation* » (la première étant celle du profit de l'entreprise).

Donc autant l'entreprise gagne en profitant de la main-d'œuvre et des compétences de son personnel, autant le personnel gagne en bénéficiant d'un développement financier, matériel ou intellectuel que lui apporte l'entreprise

³² Ibid.

2.3 LA MULTIPLICITE DES CONTENUS EVALUES :

Selon Campoy *et al*³³ l'évaluation du personnel doit se faire sur la base de certains critères précis. Elle doit viser essentiellement les résultats, les activités, les comportements au travail, les compétences et le potentiel.

2.3.1 L'évaluation des résultats peut être individuelle (salarié uniquement) ou collective (groupe/service du salarié). Cette évaluation suppose que l'employé est au courant des objectifs à atteindre, des moyens dont il dispose, des critères selon lesquels il sera évalué ; cela représente le cadre dans lequel l'action s'inscrit. En bref, l'évaluation des résultats suppose qu'on ait exposé à l'avance les ressources et contraintes dont le salarié dispose.

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

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

³³ Compoy et all ,op cit , p97.

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

2.3.5 L'évaluation du potentiel constitue les aptitudes pas encore décelées ou non mobilisées ou développées sur le poste actuellement tenu par l'employé, et qui pourraient être utilisées par l'entreprise. L'entreprise doit donc évaluer ce potentiel. Il est de coutume de voir que la population la plus ciblée pour évaluer le potentiel est celle des cadres ; ils sont « expérimentés » pour déceler les 'hauts potentiels' qui pourront occuper des postes de responsabilité importants en interne plus tard.³⁴

³⁴ Idem, p98.

2.4 LES DIFFERENTS ETAPES DU PROCESSUS D'EVALUATION

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

Le processus d'évaluation se constitue de plusieurs étapes selon Sekiou³⁵ ; elles sont au nombre de cinq :

2.4.1 Préalable à l'évaluation

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

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

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

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

³⁵ Sekiou et al ,op cit,p310

2.4.2 Préparation

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

« Dans les entreprises où il y'a une présence syndicale, il y'a généralement une négociation sur les mécanismes d'appréciation. Cependant, il n'est pas généralement consigné, d'une façon explicite, dans les conventions collectives, de l'évaluation de la performance et de la possibilité de faire un grief relativement aux résultats de l'évaluation. »³⁶

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

2.4.3 Evaluation proprement dite

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

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

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

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

2.4.4 Résultats obtenus et recommandations

³⁶ Idem,p310.

Pour permettre d'accorder une suite au programme d'évaluation, il est indispensable de procéder à l'analyse approfondie de toutes les informations collectées et les comparer avec le rendement habituel de l'évalué.

Après cela, l'évaluateur accorde un entretien à l'évalué à l'effet de parler au sujet des résultats obtenus. Cette rencontre se fait généralement d'une manière formelle et obligatoire ou, d'autres situations, par contacts informels.

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

Selon Sekiou et al, « afin d'éviter que l'évaluation de la performance ne débouche sur le vide, il est opportun que celle-ci contienne des recommandations d'ordre administratif, par exemple sur la promotion, la formation et l'augmentation de salaire, etc. ». ³⁷

De plus, il est lieu de communiquer à l'évalué les changements attendus sur le plan de sa performance. Enfin, il faut effectuer un suivi pour que la valeur actuelle de l'évalué soit une plateforme à multiples actions d'amélioration de la productivité et le développement dans sa carrière.

2.4.5 contrôle à chaque étape :

³⁷ idem, p311.

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

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

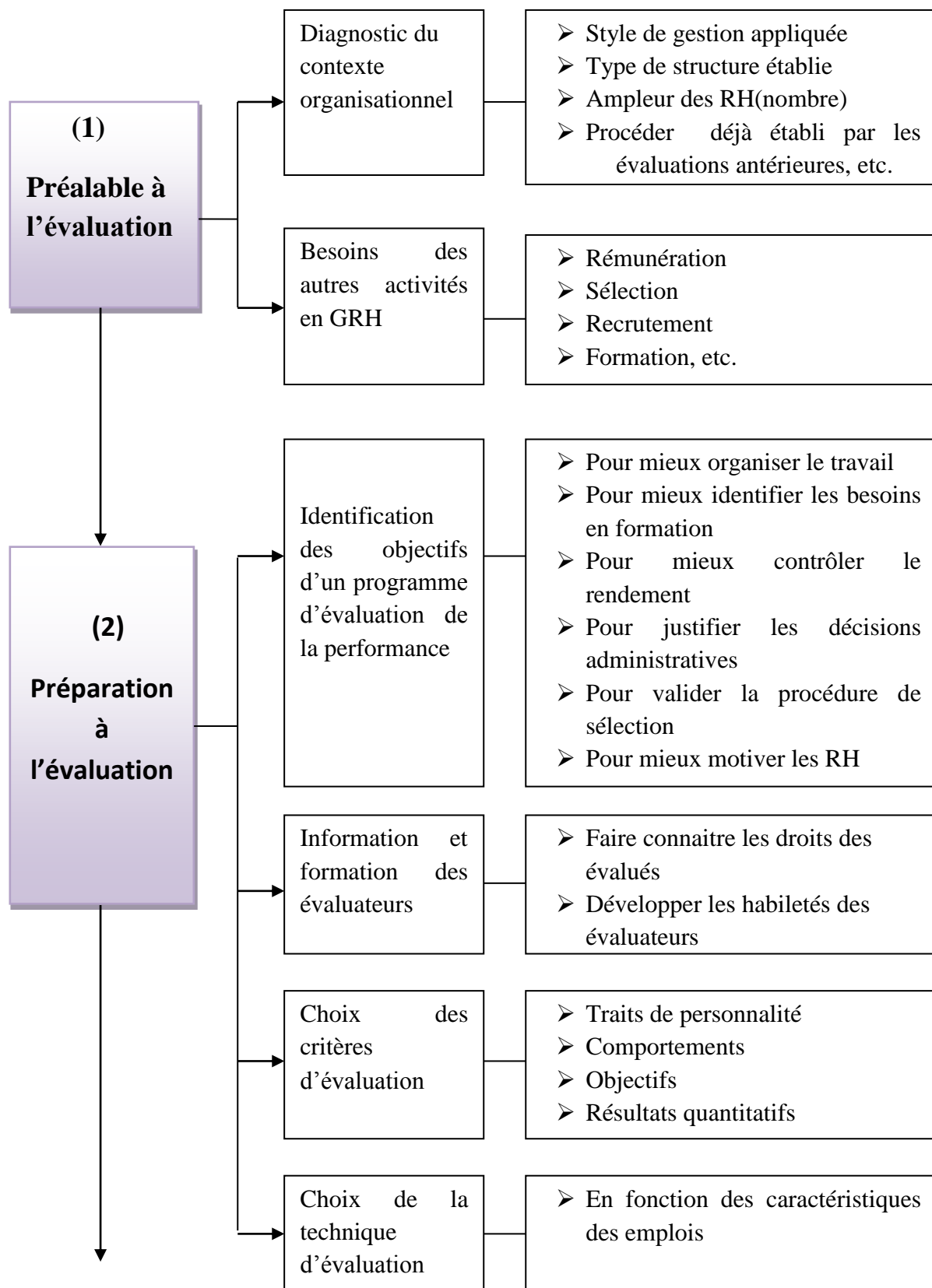
La surveillance qui s'opère lors du fonctionnement du programme d'évaluation vise surtout à vérifier la qualité des informations rassemblées de nature à être utilisées pour des fins réelles.

« Le contrôle d'un programme d'évaluation exige habituellement un investissement important en temps et en énergie. Il doit assurer que toutes les recommandations proposées soient mises en vigueur et prévoir un mécanisme de suivi, surtout si l'évaluation de la performance a pour principal objectif de mettre sur pied un programme de perfectionnement. »³⁸.

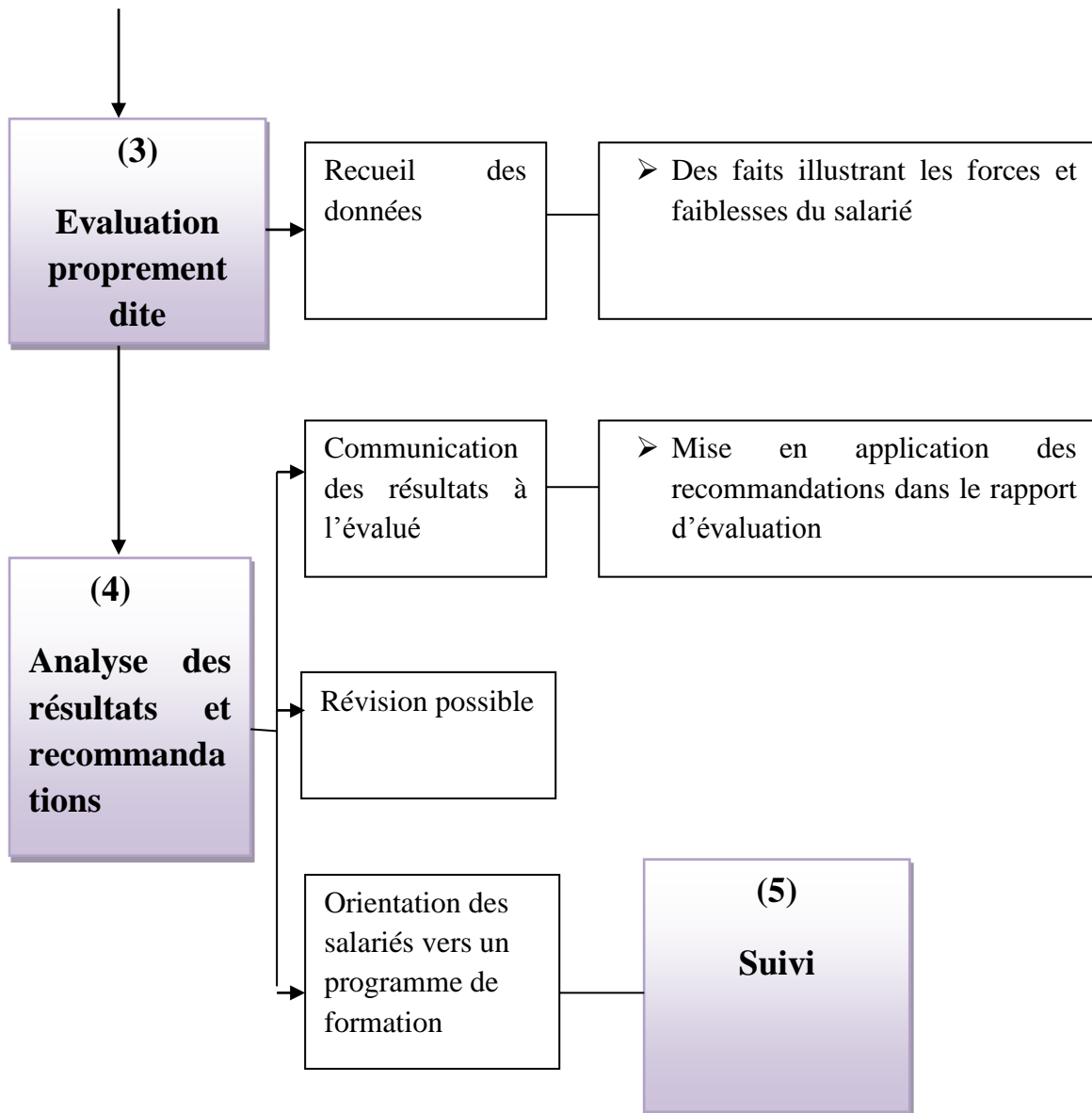
La figure ci-dessus présente les principales étapes du processus d'évaluation des performances

³⁸ Idem,,p 312.

Figure I.2 : le processus de l'évaluation de la performance³⁹



³⁹ idem , p310.



SECTION3 : LES METHODES D'APPRECIATION DES PERFORMANCES

3.1 LES ACTEURS D'EVALUATION :

⁴⁰De nombreux acteurs peuvent participer à l'évaluation. L'acteur difficilement incontournable est le supérieur hiérarchique du salarié évalué. L'évaluation constitue ainsi l'une des prérogatives du N+1 à l'égard de son subordonné. Pour mener à bien l'activité d'évaluation, le supérieur hiérarchique a besoin de connaître les instructions du responsable RH. Ce dernier doit ainsi préciser aux futurs évaluateurs les objectifs de l'évaluation : identification des besoins en formation, répartition d'une enveloppe budgétaire destinée à récompenser les contributions des salariés les plus méritants.

D'autres acteurs peuvent intervenir à des niveaux différents dans l'évaluation. En interne, certains acteurs peuvent être mobilisés à des degrés divers selon la méthode d'évaluation : par exemple :

- le salarié peut être sollicité pour participer à sa propre évaluation (autoévaluation) ;
- celle qui est réalisée par des collègues peut être recherchée dans le cas d'une évaluation 360°, de la même façon, lorsque l'activité d'un salarié s'est inscrite dans un projet faisant intervenir deux (ou plusieurs) services distincts dans l'entreprise, l'avis du responsable de chacun des services concernés peut être demandé ;
- l'entreprise peut enfin solliciter l'intervention d'acteurs tels que des cabinets extérieurs qui peuvent apporter une expertise et un éclairage parfois plus objectif sur la situation, on peut ainsi penser que l'analyse qui est menée sur les contributions de chacun pourra être dégagée de certains biais, par exemple l'existence de conflits internes au service auquel appartient le salarié évalué.

⁴⁰ Compoy et al, opcit,p97.

3.2. LES MODALITES D'APPRECIATION DES PERFORMANCES

On dénombre quelques méthodes d'évaluation toutes aussi différentes les unes des autres, mais qui s'adaptent selon le style de management, la structure de l'entreprise ou encore la culture de celle-ci. Campoy parle de « *modalités différentes* » et dit que ces modalités peuvent différer selon certains paramètres. Il dit que l'évaluation peut être « *unilatérale (un individu évalue un autre individu) ou bilatérale (un individu évalue un autre individu qui l'évalue également)* ». Ou encore, il peut y avoir évaluation dans le « *sens descendant (supérieur à subordonné), mais aussi dans le sens ascendant (subordonné à supérieur) ou horizontal (entre pairs)* ». Enfin, on peut procéder à une évaluation « *sous forme d'entretien individuel, mais d'autres formes sont envisageables (autoévaluation, test, notation sur critères, questionnaires, observation, etc.)*⁴¹ ». Et l'auteur de préciser ce que nous avons énoncé plus haut, c'est-à-dire que bien que le schéma classique de l'évaluation unilatérale descendante, par entretien individuel du supérieur avec chacun de ses collaborateurs soit hautement répandu, ce n'est pas la seule manière possible d'apprécier les salariés ; « *toutes les configurations sont en fait envisageables pour peu qu'elles soient cohérentes avec les objectifs poursuivis* ». ⁴²

⁴¹ Campoy, op.cit, p97.

⁴² Ibid.

3.3. LES METHODES D'APPRECIATION DES PERFORMANCES

Une technique d'évaluation peut être définie comme étant un instrument de mesure servant à comparer les résultats obtenus par un salarié avec des critères de mesure préalablement définis. G Soulez présente quelques méthodes d'évaluation :

Martory et Crozet affirment que l'évaluation peut être conduite à travers plusieurs méthodes, ils les classent en deux grandes catégories : celle des programmes axés sur l'évaluation des caractéristiques personnelles ou des attributs de personnalité, et celle axée sur l'observation des comportements. Dans le premier cas (méthodes axées sur l'évaluation des caractéristiques personnelles), les auteurs identifient trois aspects : **l'évaluation libre, la méthode du choix forcé et l'échelle de notation**. Dans le deuxième cas (méthodes axées sur l'observation des comportements), ils ont identifié deux aspects que sont **l'analyse des faits significatifs ou évaluation par incidents critiques, et la méthode d'évaluation des résultats**.

3.3.1. Les méthodes axées sur l'évaluation des caractéristiques personnelles

➤ L'évaluation libre

Elle met en exergue les points forts et faiblesses de l'évalué, ses chances de succès et les actions correctrices nécessaires⁴³. Cette méthode est efficace pour déclencher des actions de formation ciblées mais elle ne permet pas les actions de sélection ou des promotions et empêche les comparaisons entre salariés,

➤ La méthode du choix forcé

Par 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 il y a risque de comparaison à l'intérieur d'une même catégorie car les critères d'évaluation sont identiques. « Les auteurs conseillent de laisser prévoir un espace d'expression libre qui va permettre de préciser toutes les situations particulières pouvant expliquer tel ou tel résultat. »⁴⁴

⁴³ B.Martory et D.Crozet « GRH »op cit,p63.

⁴⁴ Ibid.

➤ **L'échelle de notation**

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. « 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. »⁴⁵.

3.3.2. Les méthodes axées sur l'observation des comportements:

➤ **L'analyse des faits significatifs ou évaluation par 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. »⁴⁶ Cette méthode ne permet pas les comparaisons entre 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.

La méthode par les faits significatifs s'appuie sur un examen des événements qui ont marqué la période d'appréciation et aux quels l'appréciateur a été confronté.

L'appréciateur enregistre , au fur et à mesure qu'ils interviennent , les faits jugés significatifs de l'activités professionnelle de ses subordonnés. L'appréciation pourra ainsi se fonder sur un ensemble d'éléments recueillis sur une longue période et non pas seulement sur ses observations les plus récentes.⁴⁷

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Idem,p64.

⁴⁷ Jacques aubret et patrick gilbert « l'évaluation des compétences »édition mardaga , Belgique,p82

Cette technique permet de faire ressortir les employés dont le rendement est exceptionnel ou très médiocre. Soulignons que l'absence totale d'incidents observés chez un employé peut dénoter un rendement médiocre.

Les inconvénients de cette méthode doivent être soulignés. En effet, le supérieur doit s'astreindre à tenir un registre pour chacun de ses subordonnés. De plus, cette méthode ne comporte aucun critère quantitatif, elle ne permet pas de distinguer l'importance relative des incidents et elle rend difficile toute comparaison entre les employés pour lesquels les comportements observés sont très différents.

➤ **La méthode d'évaluation des résultats**

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 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.⁴⁸

En plus de lister ces types d'évaluation, Saba présente quelques méthodes d'évaluation du rendement.

➤ **La méthode de rangement direct**

Elle est encore appelée méthode de rangement direct. Selon Saba, elle 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. Saba précise aussi que cette méthode est utile dans une petite entreprise.

⁴⁸Martory et crozet,op cit,p64.

➤ **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.

➤ **La méthode de comparaison par paires**

Toujours conseillée par Saba, 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.

➤ **La méthode de la distribution forcée**

La méthode de distribution forcée selon Saba 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 » lors qu'on doit répartir un certain nombre d'employés dans chacune des cinq catégories prédéterminées.

➤ **L'assessment center « centres d'évaluation »**

L'assessment center sert à « *Evaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus* ». On peut faire des simulations organisées en face-à-face ou en groupe mais l'évaluation est individuelle. Cette méthode est utilisée pour le recrutement, mais 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 outils ou à différents utilisateurs et c'est une évaluation effectuée par un regard externe. Cette méthode est très couteuse et ce type d'évaluation a comme conséquence que elle donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

➤ **Le 360° :**

Encore appelée, évaluation multi sources ou rétroaction à 360°. cette méthode selon Saba consiste à recueillir de l'information relative à la performance d'un employé auprès du plus grand nombre possible de personnes intéressées. En d'autres termes, il est question d'évaluer un employé tout en collectant des informations recueillies auprès de diverses sources. Les grandes firmes américaines estiment que « *Selon leur expérience, l'évaluation du rendement d'un employé est plus efficace lors qu'elle est effectuée à la fois par les pairs, les supérieurs, les subordonnés et les clients ; certaines entreprises incorporent même l'autoévaluation dans leur approche* ».

Pour Martory et Crozet «*Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel* »⁴⁹. Elle consiste en l'auto-évaluation du salarié, puis il est évalué par ses collaborateurs, puis par son (N+1).. Toutes les entreprises peuvent la pratiquer, mais elle concerne surtout les managers (dirigeants, cadres, responsables de projets) et parfois les agents de maîtrise.

Toutefois on peut déplorer le manque de disponibilité des évaluateurs, la subjectivité des réponses, son coût important dû au matériel (questionnaire & rapport), et à l'intervention d'un consultant... Cette méthode peut déboucher sur un plan de formation après que les résultats aient été restitués à l'évalué par un consultant, ou encore un responsable RH, sous forme de discussion.

⁴⁹ Idem,p64.

3.4. L'ENTRETIEN D'APPRECIATION DES PERFORMANCES :

L'entretien annuel souvent appelé entretien d'appréciation ou entretien d'évaluation. Il est au cœur du système d'appréciation mis en place dans l'entreprise. Il fait l'objet d'une instrumentation.

3.4.1. La définition de l'entretien d'appréciation (l'entretien annuel) :

« C'est le manager direct qui mène l'entretien avec son collaborateur. Cet entretien est préparé par les deux parties. Il donne l'occasion au collaborateur de s'exprimer sur ses résultats, ses satisfactions et insatisfactions et ses attentes vis-à-vis de son encadrement. Parallèlement, il doit permettre au manager de reconnaître les réussites de son collaborateur, de l'aider à analyser ses échecs ou ses difficultés, de formuler des objectifs quantitatifs et qualitatifs précis. C'est également l'occasion pour lui d'informer clairement le collaborateur sur les points de satisfaction et d'insatisfaction de l'entreprise à son égard. »⁵⁰. L'entretien annuel peut avoir deux formes : un entretien individuel et/ou collectif.

➤ L'entretien individuel

Guillot Soulez⁵¹ donne son opinion sur l'entretien individuel disant justement qu'il s'agit d'un entretien face-à-face entre le salarié et son supérieur hiérarchique (N+1), avec pour objectif « de faire un bilan de l'année passée et de fixer des objectifs pour l'année à venir ». Cet entretien permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié. Il permet au salarié de donner son point de vue et de faire connaître ses souhaits en ce qui concerne son évolution ou sa formation.

⁵⁰ Cohen, op cit, p242.

⁵¹ G -SOULEZ C. *La gestion des ressources humaines*. Paris, Gualino, Lextenso Editions, 2008.

➤ L'entretien collectif

Guillot Soulez⁵² dit de cette méthode qu' « Il s'agit d'un entretien de groupe » généralement précédé par un entretien individuel. Cet entretien correspond mieux dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. Cette pratique est encore rare, mais se développe. Elle aide à faire le point de manière collective sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet. Cette technique présente des limites telles que la difficulté de tenue de cet entretien et le temps important que cela nécessite.

3.4.2. Les objectifs de l'entretien annuel :

Selon E. Marbot et al, l'entretien annuel d'évaluation sert quatre objectifs :

- Faire un bilan sur les résultats de ses collaborateurs et leur fixer des objectifs.
- Entrer dans une relation d'échange approfondi avec un individu que l'on côtoie quotidiennement sans forcément bien le connaître.
- Connaître et réguler le sentiment d'équité de ses collaborateurs. C'est un moment privilégié où le manager peut répondre au besoin qu'a le collaborateur de reconnaissance et de retour sur son travail.
- Faire un point sur les compétences de ses collaborateurs afin d'en déceler les lacunes ou de les faire évoluer.

⁵² Ibid.

3.4.3. La préparation de l'entretien annuel :

Le manager doit préparer activement son entretien pour le réussir. Il programme les rendez vous avec les collaborateurs. Il les informe sur la nécessité d'une préparation réciproque en rappelant les points clés de l'année, les réussites et les échecs.

Cohen propose les quatre grandes phases qui structurent l'entretien annuel :

- La phase d'accueil : c'est pendant la phase d'accueil que s'instaure la communication entre le collaborateur et son manager. ce dernier informera des conséquences pratiques de l'entretien : objectif, formation et mobilité et il donnera rapidement la parole au collaborateur.⁵³

- La phase de bilan : Le collaborateur effectue lui-même son propre bilan.

Deux temps forts structurent ce bilan :

- Evaluer la contribution du salarié et le niveau de réussite de ses objectifs.
- Evaluer un niveau de contribution globale du collaborateur.

Après avoir écouté le collaborateur, le manager formulera à son tour ses propres observations. Il pourra revenir sur les points qu'il souhaite approfondir. C'est à la fin du bilan que le manager apporte une évaluation globale sur la contribution du collaborateur. Il se réfère au support d'appréciation où les niveaux sont décrits.

- La phase d'engagement : lors de cette phase, le manager et le collaborateur recherchent en commun des moyens et solutions à mettre en œuvre pour l'amélioration des points faibles. Il est préférable de donner la parole à l'évalué, de lui demander de faire part de ses avis, de ses propositions, des solutions auxquelles il a pensé. Le manager et le collaborateur définissent en commun les engagements réciproques pour l'année à venir.

⁵³ Cohen, opcit,p246.

- La phase de conclusion et de formalisation : l'entretien s'étant (en principe) bien déroulé, il s'agit alors de le terminer sur une note optimiste. Le manager rappelle les aspects essentiels de l'entretien : l'évaluation globale, les engagements réciproques pris par le collaborateur et lui-même. Il donne à son collaborateur des signes de reconnaissances et il l'invite à donner son sentiment sur le déroulement de l'entretien en lui précisant éventuellement la date du prochain rendez vous.⁵⁴

3.4.4. Les bonnes attitudes du manager dans l'entretien annuel :

- ✓ Le manager doit faire de l'entretien un véritable lieu d'échange en créant dès le début un climat favorable,
- ✓ Le manager doit rendre le collaborateur acteur et faciliter sa prise de parole,
- ✓ Ils fixent en commun les objectifs de la période à venir et les moyens de les atteindre,
- ✓ Pendant la phase de conclusion, le manager souligne les points forts autant que les points à améliorer .il pense à féliciter et reconnaître le collaborateur et conclut sur une note positive.

⁵⁴ Idem,p248.

3.5. L'entretien professionnel

« L'entretien professionnel constitue un moment privilégié pour évaluer les compétences et le projet professionnel du collaborateur. cet entretien se déroule à l'initiative du salarié, de l'employeur ou de son représentant. Il est destiné aux salariés ayant plus de deux ans d'ancienneté. Il peut être réalisé en même temps que l'entretien annuel d'appréciation, ou constituer un entretien indépendant, avec une périodicité maximum de deux ans. ».⁵⁵

L'entretien professionnel doit permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel en fonction de ses souhaits d'évolution et de ses capacités.

Tableau I.4 : comparaison entre entretien annuel et entretien professionnel ⁵⁶:

	L'entretien annuel	L'entretien professionnel
acteurs	Collaborateur et manager direct	Collaborateur, manager direct, éventuellement un consultant extérieur.
fréquence	A la fin d'un cycle annuel, le plus souvent en fin d'année civile.	Tous les deux ans.
Périmètre de l'analyse	Le collaborateur dans son emploi.	Les compétences du collaborateur en lien avec les compétences requises dans l'entreprise.
Rôle attendu du manager	Apprécier la contribution attendue et l'atteinte des objectifs. Fixation de nouveaux objectifs pour l'année à venir.	Identifier, valider et développer les compétences et accompagner le projet professionnel du salarié.
contenu	Bilan de l'année N Objectifs de l'année N+1.	Informier le salarié sur les moyens d'accès à l'information sur les dispositifs relatifs à l'orientation et à la formation

⁵⁵ Idem, p249.

⁵⁶ Idem, p241.

des salariés tout au long de leur vie professionnelle.

3.6. La temporalité de l'évaluation

E. Marbot s'étale sur la temporalité de l'évaluation et dit à propos que l'entretien d'évaluation peut avoir des temporalités différentes, étant donné qu'il sert la stratégie de l'entreprise, il se doit de s'accorder avec son cycle d'activité.

En effet, l'évaluation peut être annuelle, c'est ainsi qu'on parle d'entretien 'annuel' d'évaluation. Il peut aussi être semestriel dans certaines entreprises, c'est le cas lorsque seuls les objectifs sont évalués dans les deux entretiens. Les autres thèmes seront abordés lors du deuxième entretien.

L'entretien se doit d'être en parfaite cohérence avec la temporalité des autres processus RH. Parce que si par exemple comme il est de coutume dans les grandes entreprises, les comités de carrière se tiennent en juillet, les entretiens doivent être achevés quelques semaines avant, afin que les décisions de mobilité soient basées sur toutes les évaluations des employés. Certaines compagnies par contre préfèrent prendre les décisions en matière de rémunération en mars ; dans ce cas, les entretiens doivent être tous bouclés pour cette date.

Enfin, l'évaluation peut être mensuelle ; mais elle ne peut pas être considérée comme un entretien d'évaluation dans le sens premier du terme, car celui-ci est le plus souvent palliatif à l'activité des commerciaux sur le terrain, puisqu'il faut dire que cet entretien concerne généralement les commerciaux. Cet entretien n'est pas destiné à une réflexion et une prise de recul des collaborateurs et du manager sur leur travail.⁵⁷

⁵⁷ E.Marbotet al, op.cit , p120.

CONCLUSION

Il est utile pour une entreprise d'évaluer les performances de son personnel car pour la formation, l'entreprise peut désormais savoir quelles sont les priorités et établir des plans et programmes de formation adéquats. Parlant de l'impact de l'évaluation du personnel sur la rémunération, il convient de dire que c'est grâce à l'appréciation que l'entreprise peut récompenser équitablement ses salariés en lui attribuant un avantage par rapport à sa performance évaluée sur la base des critères connus de tous. L'évaluation aide l'entreprise dans sa politique de communication lors des entretiens d'évaluation.

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

En définitive, nous pouvons dire que l'appréciation du personnel fait face à certaines difficultés dues à la fois aux évalués, aux évaluateurs et aussi au système adopté par l'entreprise. Mais pour pallier à ces difficultés, il y a des mesures à prendre en compte et à respecter scrupuleusement afin que cet acte soit accepté de tous. Par ailleurs, il faut mentionner que l'évaluation du personnel tient une place non négligeable dans le processus RH.

Chapitre (2)

la place de système d'évaluation des performances dans le processus RH

Introduction :

La fonction RH a toujours existé dans les organisations .quelle que soit leur taille ou leur activité, à partir du moment où plusieurs personnes travaillent ensemble, il faut qu'elles mobilisent les compétences dont elles ont besoin pour assurer le bon fonctionnement des opérations, qu'elles organisent le travail, motivent le personnel et s'assurent de la qualité des résultats

L'activité de gestion des ressources humaines se constitue d'un ensemble d'éléments aussi importants les uns des autres et qui sont interdépendants. En effet, tout système de GRH dans une entreprise se doit de fonctionner comme les pièces d'une machine, c'est à dire en tenant compte de chaque aspect de ce système, au risque de ne pas fonctionner normalement. Dans ce chapitre, nous nous étudierons le lien entre l'appréciation du personnel et les différents processus des RH après avoir présenté l'ensemble de ces derniers.

SECTION 1 : LE PROCESUS RESSOURCES HUMAINES

1.1 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1.1.1 LES DEFINITIONS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

- « **La gestion des ressources humaines** se définit comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs de l'organisation. »⁵⁸

- « **La gestion des ressources humaines** consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, formation, etc.) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un cout. Elle fait du partage de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources. »⁵⁹

⁵⁸ Dolan et al, op cit., p2.

⁵⁹ Sekiou et all, op.cit, p.

1.1.2 LES OBJECTIFS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

Les fonctions propres à la gestion des ressources humaines sont essentielles à l'entreprise, car elles concourent à la mise en œuvre des objectifs organisationnels, entre autres la compétitivité et la rentabilité. Le service RH contribue à l'essor des organisations en s'efforçant cependant ses propres objectifs fonctionnels.

1.1.2.1 Les objectifs fonctionnels : La GRH vise trois objectifs fonctionnels (explicites), inhérents à son rôle organisationnel et à ses activités :

- *Attirer* des candidats qualifiés : l'acquisition des RH est une préoccupation majeure liée à la planification adéquate de la main d'œuvre. Il s'agit d'attirer vers l'organisation les personnes possédant des compétences et d'expérience ;
- *Garder* les employés fournissant un rendement satisfaisant, l'élaboration des programmes qui favorisent la promotion interne est une préoccupation tout aussi primordiale que l'embauche ;
- *Accroître la motivation et la satisfaction* des employés ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines. En rémunération, on met l'accent sur l'évaluation de la performance des salariés. Dans le domaine du climat social, on insiste sur la communication avec les salariés. En sécurité sociale, on cherche de réduire les accidents du travail par l'élaboration des programmes de formation et de prévention.⁶⁰

L'atteinte des objectifs fonctionnels attribuables à la gestion des ressources humaines accroît l'efficacité organisationnelle.

⁶⁰ Dolan et al, op cit, p27.

1.1.2.2 Les objectifs organisationnels : La GRH vise trois objectifs implicites, susceptibles d'influer sur l'organisation :

- *Accroître la productivité du travail* : la recherche d'un gain de productivité est le moteur de l'activité économique de toute entreprise. Or, la GRH peut favoriser l'amélioration du rendement de l'organisation grâce à son action directe sur les salariés (l'élaboration des programmes de formation et l'appréciation du rendement des salariés...).
- *L'amélioration de la qualité de vie au travail* : les salariés souhaitent une plus grande autonomie afin de contribuer davantage au succès de l'entreprise. Un nombre croissant des employeurs comprennent à quel point il est important de faire satisfaire leurs collaborateurs, car la satisfaction qui en résulte améliore la qualité de vie au travail des employés.
- *Le respect de cadre juridique* : la GRH doit respecter les lois et les règlements en vigueur, d'où la nécessité pour les gestionnaires de ce service de connaître les lois qui touchent l'embauche, la rémunération, formation et la sécurité au travail, de même que les relations de travail et les droits des travailleurs.⁶¹

⁶¹ Idem, p28.

1.1.3 LE ROLE DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES :

La fonction ressources humaines naît en même temps que l'organisation, dès que le promoteur de cette dernière embauche une personne pour l'aider. Le service ressources humaines (SRH) a, quant à lui, une identité distincte dans l'organigramme de l'organisation en regroupant toutes les activités de la GRH. Le SRH est appelé à jouer un rôle de plus en plus important et divers dans l'organisation. Dans les années 1980, l'expression service du personnel a été remplacée par l'expression service des ressources humaines, dont l'usage tend à se généraliser. Cette évolution témoigne de l'importance accordée aux êtres humains dans les organisations et du rôle vital de ce service.⁶²

- **la participation accrue aux stratégies organisationnelles** : traditionnellement, le SRH participait peu à la gestion globale de l'organisation. Aujourd'hui, la situation a bien changé. Dans la plupart des entreprises, le directeur des ressources humaines DRH porte le titre de vice-président, il dépend directement du président directeur général PDG. il a le pouvoir d'élaborer des politiques, des programmes et des pratiques de main d'œuvre susceptibles de favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.
- **la gestion du changement** : le SRH est considéré comme un agent de transformation dont les compétences facilitent les changements organisationnels et maintiennent la flexibilité et la capacité d'adaptation de l'organisation. Le DRH doit prévoir les besoins liés au changement organisationnel et encourager les employés à accepter ce changement.
- **la participation à la formulation des politiques** : un des aspects essentiels du rôle du SRH consiste à fournir à la haute direction des informations touchant l'influence de l'environnement externe sur les organisations, les problèmes des employés, les innovations en RH ou toute information susceptible d'accroître la compétitivité de l'entreprise. Le DRH favorise l'adhésion des dirigeants de l'entreprise au contenu des politiques organisationnelles et à leur mise en application.⁶³

⁶² Idem, p29.

⁶³ Idem, p30.

- ***l'assistance, le conseil et le contrôle*** : dans les grandes entreprises, les professionnels des RH mettent leur savoir faire à la disposition des directeurs pour les aider à résoudre les problèmes opérationnels.ils sont devenus des partenaires stratégiques des directeurs assumant les autres fonctions organisationnelles(fonction marketing, production et finance, etc.) leur nouveau rôle les oblige à intensifier leurs relations avec ces gestionnaires afin de mener à bien leurs programmes.ils ont exercé auprès des cadres des fonctions de contrôle, de conseil et d'évaluation des couts et des bénéfices liés à l'application des politiques organisationnelles de main d'œuvre.

- ***l'innovation*** : le SRH s'efforce de fournir à l'organisation l'information la plus récente possible sur les nouvelles techniques.il peut s'agir de l'élaboration d'approches innovatrices touchant les problèmes et les préoccupations des employés. On met l'accent sur l'amélioration de la qualité de vie au travail, de même que sur le respect des lois et des règlements.la gestion informatisée des RH favorise la décentralisation des activités et permet à l'entreprise d'offrir n meilleur service à ses gestionnaires.⁶⁴

⁶⁴ Idem, p31.

1.2 LES FONCTIONS PRINCIPALES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1.2.1 L'ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES:

1.2.1.1 La gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences :

La GPEC est liée étroitement à la gestion stratégique et plus particulièrement à la planification stratégique, puis que les plans d'action visés par la GPEC doivent se réaliser en accord avec les stratégies organisationnelles, les contraintes environnementales et les capacités internes.

- **Définition de la GPEC :**

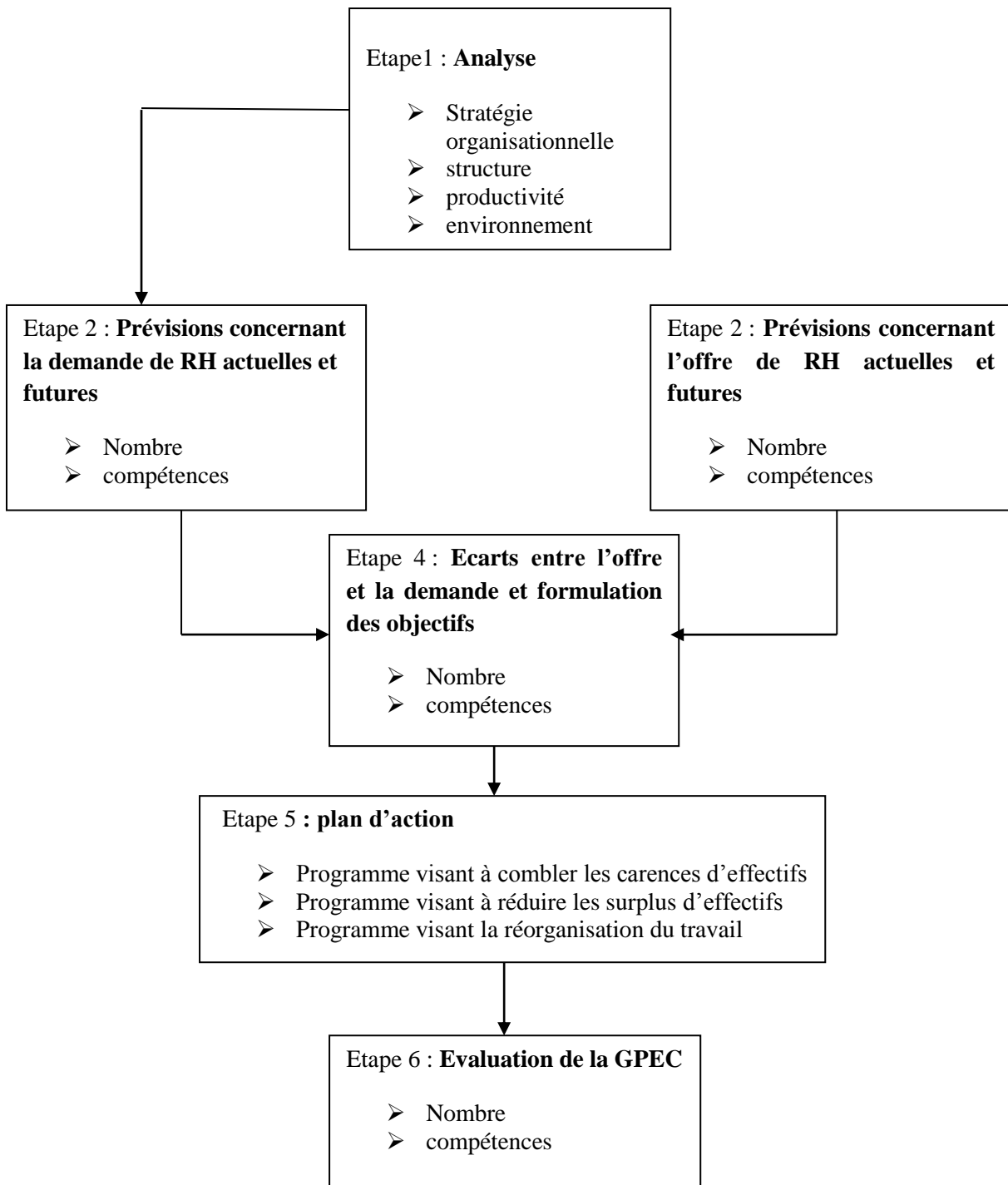
Sekiou et all ont présenté une définition plus large en affirmant que « *la planification des RH est une activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en RH qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes.* ». ⁶⁵

- **Les objectifs de la GPEC :**

- Equilibrer l'offre et la demande de RH.
- S'assurer que la capacité de production peut soutenir les objectifs organisationnels.
- Coordonner les activités de RH nécessaires à l'équilibre de l'offre et de demande de RH.
- Accroître la productivité de l'organisation.

⁶⁵ Sekiou et al, op cit,p.

• **Figure II.1 : Le processus de la GPEC⁶⁶ :**



⁶⁶ Idem,p

1.2.1.2. La dotation :

Les activités de dotation comprennent le processus de recrutement, le processus de sélection ainsi que l'intégration des RH. Doter l'organisation de RH compétentes, capables de relever les défis présents et futurs, fait partie des grandes préoccupations des dirigeants et des professionnels de la GRH.

1.2.1.2.1. Le recrutement

- **Les définitions de recrutement :**

« Le recrutement est généralement défini comme le processus visant à fournir un nombre suffisant de candidats qualifiés, parmi lesquels l'organisation pourra choisir les plus aptes à occuper les postes à pourvoir. Autrement dit, le principal objectif du recrutement est d'attirer des individus qualifiés »⁶⁷

- **Les objectifs de recrutement :**

- Fournir à l'entreprise les effectifs et les compétences dont elle a et aura besoin.
- Respecter les normes et les programmes d'équité en emploi.
- Tenir compte des considérations juridiques, sociales et économiques tout au long du processus.
- Réduire le risque de départ lié à l'incompatibilité entre les profils d'emplois, les besoins individuels et les valeurs organisationnelles.
- Augmenter l'efficacité de l'organisation, en particulier de la fonction des RH.⁶⁸

- **Le processus du recrutement :**

La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition des postes à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise.⁶⁹

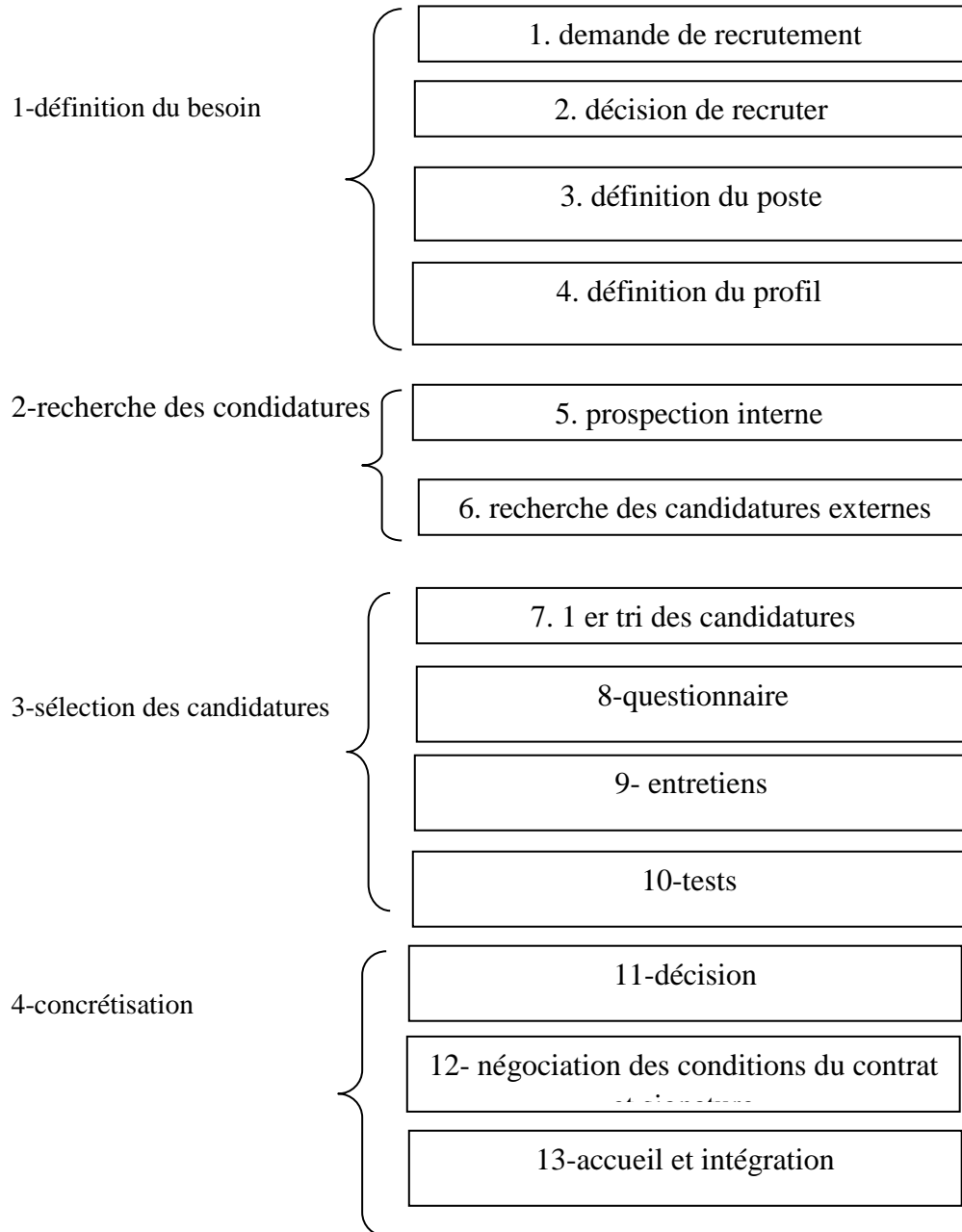
⁶⁷ Victor ERNOULT, « recruter sans se tromper, conseils et techniques d'un chasseur de têtes ». Editions d'Organisation, Paris, 2001.

⁶⁸ Dolan et al, op cit, p148.

⁶⁹ J.m .peretti, op cit, p61.

Ce processus est composé de quatre étapes présentées comme suit :

Figure II.2: les étapes du recrutement ⁷⁰



Ces étapes constituent un enchaînement de décisions dépendant les unes des autres et qui remplissent chacune un rôle bien précis. Chaque décision est un pas qui conduit au choix du candidat qui sera retenu.

⁷⁰ Idem,p62.

1.2.1.2.2 La sélection

- **La définition :**

« Le processus de sélection consiste à recueillir et à évaluer l'information sur chaque candidat à un poste donné afin de déterminer le meilleur possible pour l'embauche. »⁷¹

- **Les objectifs de sélection :**

- Embaucher les meilleurs candidats possibles.
- Contribuer à la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation et à l'atteinte de ses objectifs.
- Concilier les besoins organisationnels et les intérêts des individus.
- Favoriser à l'interne la mobilité des employés et à la réalisation de leur plan de carrière.
- Respecter les programmes d'équité en emploi.

⁷¹ Dolan ,op cit,p174.

- **Figure II.3 : Le processus de sélection**⁷²

Etape 1 : établir les critères de sélection du poste à pouvoir

Etape 2 : déterminer les instruments de sélection

Etape 3 : la présélection (conserver les candidats qui correspondent aux critères exposés aux étapes 1 et 2)

Etape 4 : à l'aide des instruments, comparer les candidats de la liste restreinte pour déterminer les meilleurs candidats

Etape 5 : Choisir le candidat

Etape 6 : Négocier, s'il y a lieu, les conditions d'emploi avec le candidat et lui faire une offre

Etape 7 : informer les autres postulants que leur candidature n'a pas été retenue.

⁷² Idem, p175.

1.2.1.2.3 L'intégration des RH

il reste à faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise ou dans ses nouvelles fonctions : ce n'est pas parce qu'un individu possède toutes les qualités requises pour réussir qu'il s'adaptera miraculeusement. Pour l'aider, l'entreprise aura à sa disposition tout un arsenal de moyens plus ou moins onéreux et sophistiqués : livret ou vidéo d'accueil, stage d'intégration, tutorat, suivi par la DRH, aménagement du poste pour un rythme permettant la familiarisation ou retrait momentané des tâches supposant une grande maîtrise du poste, rotation des divers services pour découvrir l'ensemble de l'entreprise, mis en doublon une personne expérimentée (éventuellement l'ancien titulaire avant son départ), etc.⁷³

- **La définition :**

« L'intégration des RH est la phase qui consiste à présenter le nouvel employé à ses collègues et à le familiariser avec les différentes composantes de son milieu de travail, ce qui lui permet de s'adapter le plus rapidement possible »

- **Les objectifs de programme d'intégration des RH :**

- Réduire les coûts d'intégration : par la réduction de la période d'adaptation.
- Réduire le stress.
- Faire gagner du temps aux superviseurs et aux collègues.

⁷³ Cadin et al, op.cit, p 263.

1.2.2. LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

(LA FORMATION)

- **Définition :**

Selon Sekiou : « la formation est un ensemble d'actions, des moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures »⁷⁴

- **Intérêt de la formation pour le salarié et pour l'entreprise :**

Les enjeux de la formation sont forts, celle-ci doit être considérée comme un investissement humain, un facteur clé de compétitivité et une réponse aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise.

Tableau II.1 : les intérêts de la formation

Intérêt de la formation pour l'entreprise	Intérêt de la formation pour le salarié
Permet de construire de projets professionnels cohérents avec les objectifs de l'entreprise	Préserve l'employabilité (l'entreprise ne veut plus garantir un emploi à vie à ses salariés)
Augmente la performance de l'entreprise	Développe des compétences nouvelles
Répond aux besoins de modernisation et de changement à venir (la formation est un moyen d'accompagnement du développement qui permet de moderniser sans exclure)	Motive (espérance d'un travail plus gratifiant et/ou mieux rémunéré)
Permet de procéder à des ajustements ponctuels	Offre une assurance contre le chômage par manque de qualification et une assurance contre l'inadaptation résultant de l'évolution des métiers
Préserve le climat social en rassurant les salariés face au changement	Facilite l'adaptation aux mutations technologiques, aux évolutions du marché et la réglementation.

⁷⁴ Sekiou et al, op.cit, p321.

1. 2.3.LE MAINTIEN DES RESSOURCES HUMAINES:

1.2.3.1. Le système de rémunération

- **Définition :**

Le système de rémunération la détermination de la rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin d'établir leur rétribution, intrinsèque et extrinsèque, directe et indirecte, conformément à la législation existante et à la capacité financière de l'organisation. Il existe deux catégories de rémunération directe : le salaire de base et la rémunération fondée sur le rendement (rémunération variable). La rémunération indirecte a trait aux avantages sociaux, ainsi qu'aux programmes de reconnaissance de la qualité du travail et aux privilèges offerts aux employés. La rémunération globale représente la valeur totale des paiements, directs et indirects, versés aux employés.⁷⁵

- **Les objectifs de la rémunération globale :**

- Attirer les candidats qualifiés
- Conserver les employés compétents
- Motiver les employés
- Administrer les salaires conformément aux lois
- Faciliter l'atteint des objectifs stratégiques
- Avoir un avantage concurrentiel grâce au contrôle des couts salariaux.

⁷⁵ Idem ,p.

- **Le processus de rémunération**

Le processus de rémunération comprend deux grandes parties. La première partie, la détermination des salaires, compte trois étapes et comporte trois éléments importants : l'équité interne, l'équité externe et l'équité individuelle. La deuxième partie correspond à la gestion de la rémunération.

La première étape de la détermination des salaires consiste à établir la valeur des emplois les uns par rapport aux autres. Cette évaluation a pour objectif de créer l'équité interne dans la manière d'attribuer les salaires. Dans la deuxième étape, les organisations se procurent sur le marché du travail de l'information concernant les salaires payés pour des emplois comparables. Cet exercice leur permet d'établir la structure salariale en conciliant l'équité interne et l'équité sur le marché du travail de manière à attirer et à conserver les employés compétents. Finalement la troisième étape s'attache à définir les critères qui détermineront les variations salariales entre les individus occupant la même catégorie d'emplois.⁷⁶

⁷⁶ Cohen ,op.cit, p304.

1.2.3.2. La gestion des carrières :

- **Définition :**

La gestion des carrières cherche à placer chaque membre du personnel au poste où il donnera le meilleur de lui-même. Il s'agit donc d'une gestion évolutive, où chaque employé de l'entreprise accède, selon l'évolution de ses compétences et à travers des promotions internes, à des postes de plus en plus complexes et/ou de plus en plus élevés dans la hiérarchie. La gestion des carrières se fait au bénéfice de l'entreprise (qui optimise l'utilisation de ses ressources humaines) et de l'employé (qui développe ses capacités professionnelles, améliore sa position au sein de la structure, sa rémunération et sa reconnaissance par ses pairs). La gestion des carrières est un élément essentiel de la GRH pour motiver et fidéliser le personnel.⁷⁷

- **Les objectifs :**

Pour bien fonctionner et atteindre ses objectifs, la gestion des carrières doit pouvoir s'appuyer sur :

- Un bon système d'évaluation, qui permet de mesurer les compétences de chaque employé ainsi que l'évolution de ces compétences dans le temps
- Un bon système d'information GRH (en particulier dans les grandes sociétés), capable de conserver et restituer les informations sur les compétences de chaque employé de manière ciblée et organisée
- Une vision claire des compétences nécessaires à chaque poste, par exemple à travers un référentiel des emplois et des compétences
- Une implication de chaque manager dans la politique de gestion des carrières
- Une compréhension partagée parmi le personnel des objectifs et du fonctionnement de la gestion des carrières dans l'organisation

⁷⁷ Sikiou et al, op .cit,p292.

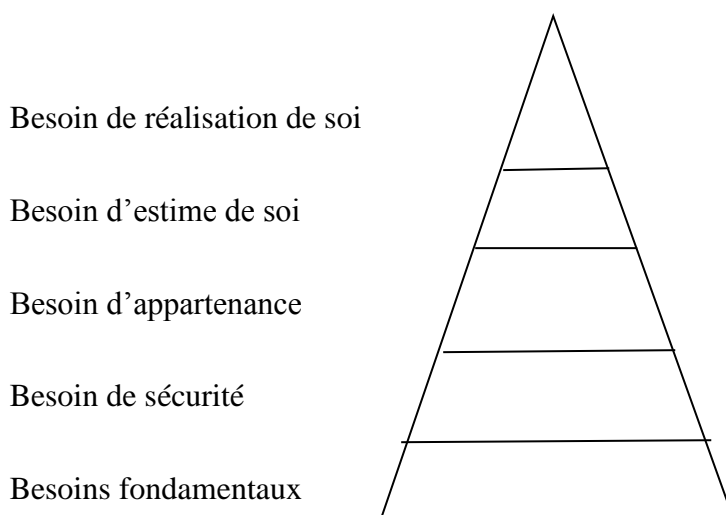
1.2.4. La théorie de motivation :

1.2.4.1. La définition de la motivation

Claude Levy Leboyer, définit **la motivation** comme « le processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. ».⁷⁸

A. Maslow propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail. Il voit la hiérarchisation des différents niveaux selon la pyramide représentée (figure : la pyramide des besoins de Maslow)⁷⁹.

Figure II.4: la pyramide des besoins de Maslow



Échelon 1 : les besoins fondamentaux

- Se protéger contre les éléments naturels.
- Se protéger contre le manque de nourriture, sommeil, repos, mouvement...

Échelon 2 : les besoins de sécurité

⁷⁸ Cohen, op cit, p94.

⁷⁹ Idem, p80.

- Psychologie : se protéger contre le désordre, la discrimination, l'arbitrage, l'injustice...
- Economie : se protéger contre la perte de ce que l'on possède, biens matériels, travail, salaires, avantages divers, sécurité de l'emploi...

Échelon 3 : les besoins d'appartenance

- Recevoir : être informé, comprendre...
- Emettre : s'expliquer, être écouté...
- Etre relié : établir des échanges, des relations, des coopérations,, se regrouper en associations, travailler en groupe, être un élément actif du réseau...

Échelon 4 : les besoins d'estime de soi

- Connaitre des valeurs, ses buts, se situer...
- S'estimer, avoir confiance en soi, en ses compétences, être autonome...
- Avoir de l'influence, des responsabilités, de l'autorité, du pouvoir...
- Etre estimé par les autres...
- Etre considéré, avoir un statut social, être respecté...

Échelon 5 : les besoins d'accomplissement

- Epanouissement personnel, accomplissement.
- Initiative, créativité.
- Pleine utilisation et développement de ses capacités.⁸⁰

1.2.4.2. Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail

⁸⁰ Idem, p81.

Une conception plus différenciée des facteurs motivants inspire une enquête de F Herzberg. Il tente de repérer les éléments facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Il en décèle deux types:

- ✓ **Les facteurs d'ambiance - hygiène** - (bruit, chaleur, , statut, relations humaines,...) : Ils sont relatifs aux conditions de travail et doivent avoir un niveau de base.
- ✓ **Les facteurs valorisants - motivation** - (évolution de carrière, salaire, responsabilités, autonomie, ...). Ces facteurs valorisants correspondent aux besoins supérieurs de Maslow. Ils relèvent de l'épanouissement de l'individu. Une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction.

F Herzberg détermine sept mesures afin de restructurer le travail en vue d'augmenter la motivation:

- Retirer certains mécanismes de contrôle sans détruire les possibilités de vérification, voire permettre des autocontrôles par l'exécutant lui-même.
- Augmenter l'initiative de chacun dans son travail en lui confiant en amont une part de prévision et de planification et en lui permettant de déterminer lui-même le rythme de déroulement de son travail.
- Faire réaliser un ensemble plutôt qu'une partie, c'est donner à l'individu une unité complète de travail.
- Accorder plus de pouvoir aux salariés ainsi que plus de libertés dans la manière d'accomplir leur travail.
- Faire des rapports périodiques au salarié lui même : faire le point avec le collaborateur, lui donner de l'information, c'est lui dire qu'il existe et que son travail a une importance.
- Introduire des tâches nouvelles et des tâches plus difficiles.
- Proposer des tâches qui permettent aux salariés de devenir des experts, cette responsabilisation peut intervenir à tous les niveaux.⁸¹

Le dynamisme de la motivation peut se développer dans un autre domaine que celui du travail et sous d'autre forme que celui de l'implication.

1.2.4.3. L'implication :

⁸¹ Idem, p83-85.

Sandra bellier michel définit **l'implication** comme sui : « l'attachement au travail, c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. La personne impliquée se définit elle-même au travers de son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle. ». ⁸²

Tableau II.2 : Enjeux pour l'entreprise de la satisfaction/ implication/motivation. ⁸³

Ce que l'entreprise cherche à développer	Gains pour l'entreprise	Modes d'action pour l'activer
satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse de l'absentéisme • Amélioration du climat 	Rémunération, promotion, autonomie
implication	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction des besoins liés à la nature du travail et aux facteurs intrinsèques. - Performance accrue - responsabilisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer de l'autonomie - Fournir un travail intéressant - Donner des signes de reconnaissances
Motivation au sens fort du terme	<ul style="list-style-type: none"> - Des comportements motivés qui peuvent se traduire par de l'implication au travail et donc de la performance. - Une gestion à long terme des collaborateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer les projets individuels du collaborateur. - Entretiens de carrières et d'orientations. - Bilan de compétences.

SECTION 2 : LA PLACE CENTRALE DE L'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES SALARIES D ANS LE PROCESSUS RH

⁸² Idem, p89.

⁸³ Idem, p 96.

Introduction :

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

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

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

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

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

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

« Après l'identification des tâches, on détermine les compétences que l'évalué doit posséder afin de fournir les résultats souhaités lors de l'évaluation de la performance et, au fur et à mesure, on voit à la planification professionnelle afin d'assurer les travailleurs nécessaires à l'organisation. ».⁸⁴

« La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines implique l'existence d'un système d'appréciation des performances permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (mobilité et promotion, rémunération, formation) et asseoir les décisions concernant les carrières des salariés

Aujourd'hui, l'existence d'un système d'entretien annuel d'appréciation apparaît indispensable dans toute organisation. »⁸⁵

2.3. L'appréciation des performances et la formation

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

⁸⁴ Sekiou et al, op.cit,p308.

⁸⁵ J M PERETTI, op cit, p77.

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

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

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

Cet IDP est arrêté lors d'une réunion, que General Mills appelle « conversation entre manager et collaborateur » en mois de septembre. Il reçoit une première révision en mois de Décembre, et servira de base pour l'évaluation de l'employé en mois de Juin.⁸⁶

2.4. L'appréciation des performances et le recrutement

⁸⁶ Sid Ahmed BENRAOUANE, le management des ressources humaines, édition office des publications universitaires, 2010, Tlemcen, p 106.

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

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

2.5. L'évaluation des performances et la rémunération

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

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

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

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

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

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

- Le salarié doit connaître les modalités de mesure de sa contribution

- Il doit pouvoir améliorer sa contribution mesurable
- Le lien entre sa contribution et rétribution doit être explicite
- Le salarié doit percevoir la rétribution méritée⁸⁷

- **Comment renforcer le lien entre la rémunération et la performance :**

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

- Lier l'évaluation de la performance aux objectifs opérationnels :

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

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

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

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

- Mettre en place des évaluations efficaces et analyser les emplois régulièrement

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

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

⁸⁷ J m peretti op. cit, p 115.

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

➤ Différence dans l'évaluation des performances :

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

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

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

➤ Responsabiliser les salariés et communiquer avec eux :

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

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

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

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

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

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

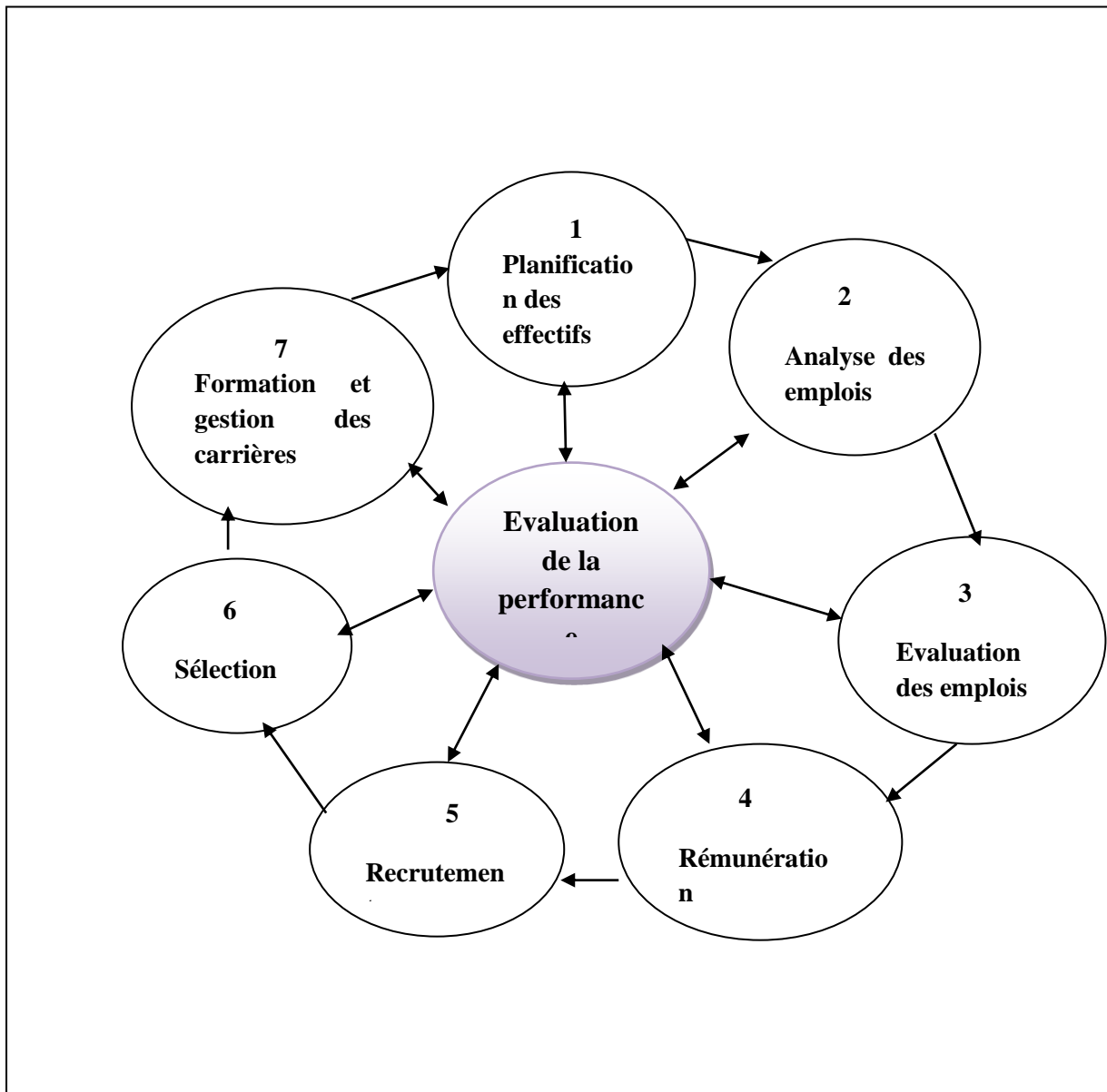
Dans le cadre de la gestion des carrières, l'appréciation permet :

- D'analyser la situation dans le poste actuel en prenant en compte l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail et la personnalité ;
- De situer les compétences, les aptitudes actuelle set futures et, donc, d'évaluer le potentiel.⁸⁸

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

⁸⁸ idem, p78.

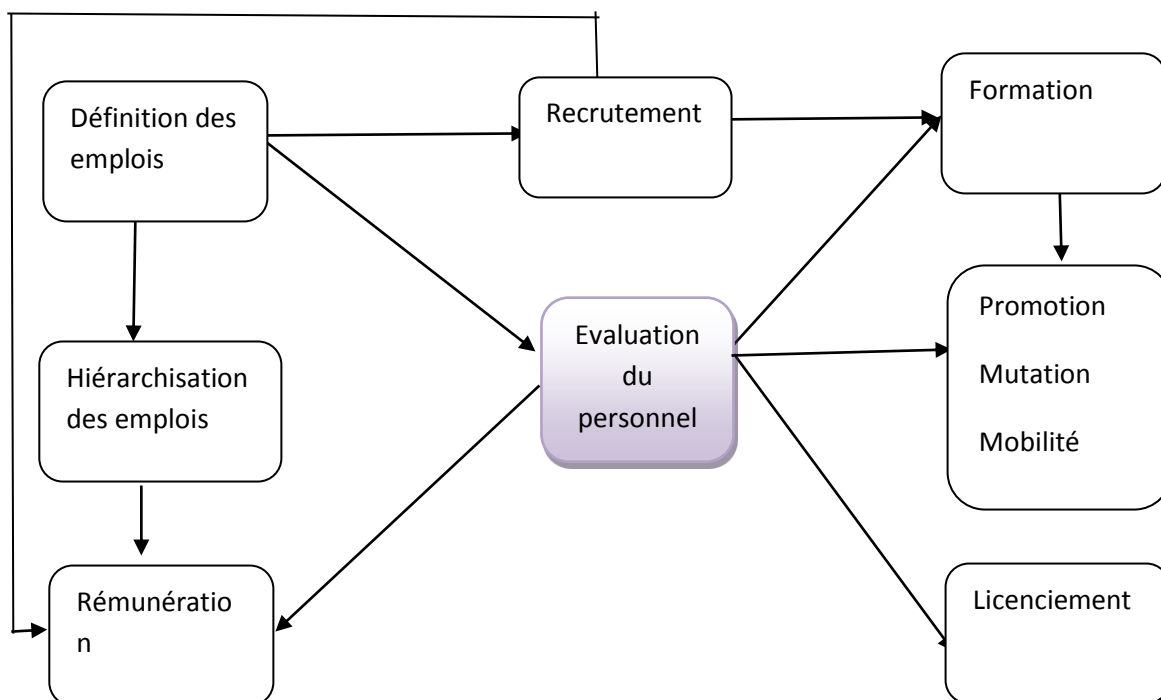
Figure II.5 : Lien entre l'évaluation de la performance et les autres activités de la GRH⁸⁹



⁸⁹ Sekiou et al, op.cit,p 308.

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

Figure II.6 : la place centrale de l'évaluation du personnel dans les politiques de gestion des ressources humaines⁹⁰



⁹⁰ Compoy, op. Cit, p94.

2.6. L'appréciation des performances des salariés et la motivation

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

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

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

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

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

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

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

Les réflexions sur les causes et les conditions du comportement humain en tant que performance s'appuient en règle générale sur les théories de la motivation⁹¹

⁹¹ Andréa fried, ralf wetzel, christof baitsch « quand le travail est lme meme-évaluation non, discriminatoire du personnel » édition bureau fédéral de l'égalité entre hommes et femmes .2000.p 2.

2.7. L'appréciation des performances et l'équité :

« La théorie de l'équité (Adams, 1963) aide à comprendre les phénomènes de motivation au sein d'une organisation. Les salariés sont motivés lorsque ce qu'ils perçoivent (leur rémunération) équivaut, à leurs yeux, à ce qu'ils apportent en termes d'effort et d'énergie. »⁹²

Si les salariés ressentent que d'autres sont mieux payés alors qu'ils ne font pas plus d'effort, ils réagiront de façon négative en vue de corriger ce déséquilibre.

Par voie de conséquence, il importe que soient clairement définies les attentes en termes de performance et de résultats par ce que le salarié considère que sa rémunération est suffisante ou non en le comparant à celles que perçoivent ses collègues.

C'est pour cela que l'équité et la cohérence des systèmes de rémunération liés aux performances sont fondamentales au sein d'une organisation. Si la rémunération n'est pas à la hauteur des attentes, les salariés auront une réaction négative.

La rémunération en fonction des performances peut être utilisée pour motiver les salariés, mais la rémunération de base doit être suffisamment élevée pour permettre à chacun de satisfaire ses besoins essentiels.

En règle générale, les salariés ne favorisent pas les rémunérations aléatoires. Lorsque les organisations ont recours à la rémunération en fonction des performances, celle-ci doit être suffisante pour apparaître comme récompensant un effort.

Il faut qu'il y ait un avantage salarial, qui reflète une rémunération globale plus élevée, pour que les salariés acceptent la rémunération en fonction des performances. Et pour que cette forme de rémunération apporte des résultats, il faut aussi que d'autres conditions, non monétaires soient réunies, les tâches à effectuer doivent être clairement définies, la manière de mesurer les performances doit être nettement indiquée et il doit y avoir un lien entre la performance et les objectifs de l'organisation.

Selon S.Benraouane, l'évaluation sert comme une fondation à toutes les décisions administratives que le manager des ressources humaines doit entreprendre. L'évaluation aide

⁹² J.M.Peretti, « les clés de l'équité dans l'entreprise », Editions d'organisation, Paris, 2004, p3.

le DRH à justifier les décisions de gestion du personnel telles que la promotion, et le transfert de travail et à justifier les décisions du licenciement. Enfin, le système d'évaluation est utilisé pour déterminer les niveaux de rémunération des employés.

Selon une étude réalisée par workforce management 80 % des entreprises américaines utilisent l'évaluation pour décider des niveaux de rémunération des employés, 75 % utilisent le système d'évaluation des performances pour des objectifs de formation et de développement, et 65 % l'utilisent pour des objectifs de gestion de carrière.⁹³

L'appréciation/l'évaluation a plusieurs objectifs qui sont tous aussi importants les uns que les autres, donc aucun de ces objectifs n'est à négliger, car ils influencent directement sur les autres processus ou domaines de GRH, d'où le rôle 'pilier' de l'appréciation.

Pour renforcer cette idée de l'aspect stratégique de l'évaluation dans le processus RH, Marbot illustre sa pensée en précisant les délais dans lesquels l'entretien doit être fait ; elle met en exergue d'autres éléments qui sont influencés par l'entretien et met leur temporalité ou encore les périodes auxquelles ces événements doivent se dérouler au cours de l'année. Par exemple, l'entretien doit se tenir en janvier. De cet entretien découlent respectivement entre mars et avril, l'attribution de la part variable du salaire et l'augmentation, suivi entre juillet et août du comité de carrière, puis entre octobre et novembre le plan de formation. Ces trois éléments agissent sur le recrutement.

Cohen à son tour réserve une place centrale pour l'évaluation dans les processus GRH. Selon elle, l'entretien d'évaluation implique que l'on fournisse des données objectives et exploitables afin que l'on fasse le lien avec les processus GRH tels que la rémunération, la mobilité et le développement des compétences. Elle fait le rapprochement entre l'entretien et les domaines à évaluer tels que les postes/missions, les objectifs (d'activité/projet/progrès) et enfin la contribution aux orientations.

⁹³ BENRAOUANE.S.A, op.cit, p106.

2.8. L'objectivité de la mesure de la performance :

La performance est considérée comme une valeur objective, c'est-à-dire quantifiables. En effet, on part de l'idée qu'elle est identifiable dans toutes ses dimensions et évaluée de façon identique par chaque observateur, indépendamment de sa personnalité. Elle paraît d'autant plus mesurable qu'elle est définie au moyen de divers sous critères⁹⁴

Pour pouvoir la mesurer, il faudrait définir pour chaque tâche en quoi consiste une performance normale. Celles qui se situent au-delà de cette norme seraient qualifiées de bonnes, en deçà de mauvaises. Il est toutefois impossible de définir objectivement cette performance normale, car aucun être humain moyen n'est capable d'un rendement toujours égal, quels que soient son état physique et psychique, son âge et son sexe.

Dans la pratique la performance n'a pas qu'une seule mais plusieurs facettes, qui en outre sont évaluées et pondérées différemment d'une personne à l'autre. Sa mesurabilité reste par conséquent un leurre.⁹⁵

La performance ne constitue donc pas un principe de distribution équitable et elle ne peut que dans un nombre de cas très restreint être saisie de façon objective et rapportée à une seule personne. Il s'agit plutôt d'un construit qui sert de référence et de norme dont la valeur n'a pas été établie une fois pour toutes,⁹⁶

⁹⁴ Andréa Fried, Ralf Wetzel, Christof Baitsch, op cit, p 4.

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Idem, p5

SECTION 3 : LES DIFFICULTES ET LES CONDITIONS DE SUCCES DE L'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES SALARIES

Instaurer un système d'appréciation/d'évaluation du personnel présente quelques difficultés. Toutefois, il existe des conditions auxquelles il faudrait se soumettre afin que la mise sur pied d'un tel système soit un succès.

3.1. LES DIFFICULTES DE MISE EN ŒUVRE DE L'APPRECIATION

Campoy a relevé trois sources principales de difficultés dans une procédure d'appréciation du personnel : celles liées aux acteurs, celles liées aux outils d'appréciation et celles liées à la cohérence du processus.

3.1.1. Difficultés relevant des acteurs

- *« l'encadrement s'implique mal ou insuffisamment dans la procédure d'évaluation »*⁹⁷ due au fait que les managers jugent cette démarche d'appréciation inutile ou tout simplement comme une perte de temps. Ou encore cette démarche peut être considérée comme une « perte de pouvoir sur leurs subordonnés » à cause de l'objectivité de l'appréciation, donc des critères connus de tous.

- Certains managers sont parfois mal formés pour mener l'évaluation (mauvaise compréhension des objectifs poursuivis par l'évaluation, mauvaise maîtrise des outils utilisés), ce qui rend mal à l'aise et nuit à la validité des résultats produits.⁹⁸

- Il y a aussi les « réticences du salarié évalué » car en effet, celui-ci voit plutôt en l'appréciation ou l'évaluation l'aspect où il se verra reproché de son comportement et

⁹⁷ Compoy et al, op.cit, p99.

⁹⁸ Ibid.

ses manquements, au lieu de voir en cela un véritable échange d'idées. En plus il arrive que l'évalué « *perçoive mal l'articulation entre d'une part la procédure d'évaluation et les résultats qu'elle produit et d'autre part l'ensemble des conséquences RH telles qu'elles ont été annoncées par la DRH...* »⁹⁹ Parce que les informations qui remontent après évaluation sont peu exploitables, et la DRH manque de moyens pour appliquer ces mesures.

- Enfin, on constate les « désaccords entre évaluateur et évalué » à propos des objectifs et critères d'évaluation, ainsi que sur les résultats de l'évaluation. Dans ce cas, il appartient à la DRH de rappeler les procédures de l'évaluation aux deux protagonistes.

3.1.2. Difficultés relevant des outils

- Parmi toutes les outils et techniques les plus souvent utilisés (entretien), aucune ne permet à elle seule de remplir l'ensemble des objectifs qui pourraient être assignés à l'évaluation (évaluer un comportement, en résultat, un potentiel, etc.).
- Chaque outil présente des limites que l'évaluateur doit connaître et maîtriser pour en réduire les effets.

3.1.3. Difficultés relevant de la cohérence du processus

- Il est difficile de poursuivre plusieurs objectifs à la fois, car ils se révèlent en général contradictoires tant sur le contenu de l'évaluation que sur les comportements induits des acteurs.
- En plus, même si la mise en œuvre d'un système d'appréciation est réussie, s'il y a changement de stratégie de l'entreprise, il n'est pas exclu que les critères d'évaluation ne soient pas pertinents face à la nouvelle stratégie adoptée. Il est à noter que pour l'auteur, « *ce qui est évalué par des critères précis compte, le reste ne compte pas* »,¹⁰⁰ c'est une erreur qui est commise très souvent par les entreprises pourtant il est fréquent de constater que les dysfonctionnements importants sont causés par des éléments jugés secondaires pendant l'évaluation. Il est donc nécessaire que la DRH révise régulièrement les critères et les procédures d'évaluation.

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Idem, p100.

3.1.4. L'effet de halo

C'est l'impression de l'influence physique ou psychologique produite par l'agent évalué sur l'agent 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 ; on rencontre ce genre de situation quand on a affaire à des amis lors de l'évaluation.

3.1.5. L'erreur de tendance centrale

C'est en fait l'impossibilité ou la difficulté qu'éprouve un évaluateur de porter un jugement extrême sur ses collaborateurs, se contentant de faire une appréciation qui se situe juste au milieu de l'échelle d'évaluation, d'où l'expression « d'erreur de tendance centrale » pour signifier cette distorsion ; cela pour éviter de se justifier de la part des évaluateurs, des notes trop élevées ou trop faibles.

3.1.6. La clémence ou la sévérité

C'est le cas des évaluateurs qui ont soit le biais de la clémence ou le biais de la sévérité, dus à l'imprécision des standards de productions.

3.1.7 Le préjugé

Cela a comme risque de déformer le jugement de celui-ci de manière négative ou positive. Par exemple, un manager peut ne pas être convaincu du sens de responsabilité des femmes et s'opposer à leur promotion ; ou encore l'influence d'un manager très diplômé sur la promotion des jeunes diplômés universitaires au détriment des cadres d'expérience et formés sur le tas.

3.1.8. L'influence de l'information la plus récente

Le poids des actions récentes de l'agent, bonnes ou mauvaises influencent l'esprit de l'évaluateur car ils sont encore très présents et peuvent altérer l'objectivité de son jugement. En fait, quand l'évaluation implique la subjectivité de l'évaluateur, certains facteurs interviennent « inconsciemment » dans son jugement comme l'effet de halo.

3.2 LES CONDITIONS DE SUCCES DE L'APPRECIATION DES PERFORMANCES :

Campoy ¹⁰¹ donne quelques conditions pour réussir une évaluation ; mais pour que ces conditions soient remplies, elles doivent répondre aux questions suivantes :

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

Les remarques qui en découlent sont nombreuses. L'auteur dit en effet que ce n'est pas parce que beaucoup d'entreprises utilisent un outil d'évaluation que l'on doit employer le même par effet de mode. Il est préférable de poursuivre un seul objectif par procédure d'évaluation. Si l'on veut poursuivre plusieurs objectifs, autant mettre en place plusieurs procédures d'évaluation non redondantes. Pour être menée à bien, la procédure d'évaluation doit respecter quelques précautions :

- Il faut tenir compte du contexte dans lequel évoluent les employés au cours de la période d'évaluation afin que les résultats reflètent la réalité du moment.
- Il ne faut pas chercher à évaluer seulement les résultats quantifiables, mais aussi la dimension qualitative du salarié.
- La DRH devrait disposer de description de postes actualisées et régulièrement mises à jour afin que les objectifs prioritaires soient clairement définis et il faudrait se tenir à ces objectifs pour ne pas être dispersé.
- Rendre cohérents les objectifs de l'évaluation avec les critères retenus et les méthodes d'évaluation.
- Préparer et former les évaluateurs et aussi les évaluer sur leur activité d'évaluation.

¹⁰¹ Idem, p101.

- Anticiper les problèmes qui pourraient survenir en cas de changements fréquents des équipes.
- Eviter de comparer les performances individuelles ou alors l'accompagner systématiquement de programmes de remise à niveau pour ceux qui sont moins bien classés.
- Retenir des critères transparents, objectifs et aisément contrôlables pour respecter le principe « à travail égal, salaire égal », puis maintenir l'équipe entre salariés.
- Déterminer les critères d'évaluation de façon concertée, en mobilisant le salarié évalué, voire les représentants du personnel.
- garder confidentiel le contenu des évaluations.
- -pour Martory et Crozet, l'information sur le système d'appréciation mis en place contribue à son acceptation. Cette information exprime les raisons de sa mise en place et surtout elle détaille les conséquences de l'entretien d'appréciation telles que souhaitées par l'entreprise. Enfin, les critères utilisés lors de cet entretien y sont définis.¹⁰²

-la formation des évaluateurs contribue à améliorer la crédibilité du système. Cette formation porte essentiellement sur

- La philosophie du système d'appréciation ;
- L'intégration de l'entretien d'appréciation dans le système global de management ;
- La présentation et la discussion des critères retenus.

¹⁰² Martory et Crozet, op cit,p 67.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé de montrer avec l'aide de certains auteurs que l'évaluation du personnel est un préalable essentiel et incontournable dans une entreprise et aussi, nous avons démontré comment dans tout le processus GRH, l'évaluation ou l'appréciation tient une place de choix. En effet, elle se situe pratiquement au centre de tous les autres processus car elle aide ces processus à avoir une plus large visibilité sur leur marge de manœuvre et influence par conséquent les autres aspects de la GRH.

Conclusion

En somme, dans cette première partie, il a été question de faire un état des lieux de la littérature en ce qui concerne l'appréciation ou l'évaluation des performances du personnel dans l'entreprise. Cela s'est fait en deux chapitres qui ont traité succinctement de l'importance de l'appréciation pour l'entreprise et de l'évaluation comme préalable incontournable pour toute entreprise. Après avoir fait cet état des lieux de ce qu'est l'appréciation ou l'évaluation et de ce qu'elle implique à tous les niveaux à travers un apport théorique et à travers le regard d'auteurs célèbres, nous verrons comment est appliquée cette pratique d'évaluation du personnel au sein de l'unité CNL2Z dans laquelle nous avons effectué notre recherche empirique. Nous verrons ainsi quelle est la méthode utilisée, si elle est adaptée et s'il y a des recommandations à faire pour l'améliorer.

Partie empirique

le système d'appréciation des performances des cadres de l'unité GNL 27

LE SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES CADRES DE L'UNITE GNL2Z

Après avoir donné la vision de quelques auteurs et professionnels du métier de GRH à travers leurs littératures et donc leurs théories et analyses dans la première partie de notre travail, il est question pour nous dans cette deuxième partie de faire une investigation en ce qui concerne la pratique effective de l'appréciation du personnel en milieu professionnel. Notre recherche s'est centrée exclusivement sur le personnel cadre de l'unité GNL2Z (Sonatrach). Cette partie s'étale sur trois sections dont la première présente le contexte de l'étude et la politique de la société en termes d'appréciation du personnel. La seconde présente le système d'appréciation des performances des cadres mis en place (l'exploitation de l'enquête sur les cadres de complexe GNL2Z.). La troisième et la dernière présente l'analyse de système d'appréciation des performances et son influence sur les pratiques de GRH (par le SPSS).

Chapitre (3)

le système d'appréciation des performances des cadres de l'unité GNL/27

SECTION 1 : PRESENTATION DE SOCIETE

1.1 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE : SONATRACH

La société nationale de transport et de communication des hydrocarbures SONATRACH, groupe pétrolier d'envergure internationale, elle emploie plus de 60.000 personnes(en 2011). Créée en 1963, elle se trouve aujourd'hui en position de jouer un rôle de premier plan et de consolider sa position mondiale grâce à :

- L'importance de ses réserves énergétiques dont 70% sont en gaz naturel
- Ses capacités de production d'hydrocarbures liquides et gazeux
- Ses capacités technologiques et managériales

1.1.1. Les missions stratégiques de Sonatrach :

Sonatrach oriente ses actions notamment vers des missions stratégiques telles que :

- La recherche et l'exploration ;
- Le développement et l'exploitation des gisements ;
- Le transport des hydrocarbures ;
- Les opérations de marketing ;
- La liquéfaction du gaz naturel et la transformation des hydrocarbures ;
- La participation, l'association et le partenariat en amont et en aval de ses métiers.

1.1.2. Les objectifs stratégiques de Sonatrach :

Les objectifs stratégiques de Sonatrach reposent sur :

- La maîtrise continue de ses métiers de bases ;
- Le renforcement de ses capacités technologiques et managériales ;
- Le développement international et le partenariat ;
- La diversification de ses activités.

1.1.3. Les structures de Sonatrach :

Dans un rôle de société mère, assurant les rôles de pilotage stratégique, de cohérence et d'appui, elle se distingue par deux structures importantes :

- Structures fonctionnelles :assurant la coordination des stratégies, des politiques et des activités du groupe, en élaborant les instruments de pilotage, en organisant le reporting et en fournissant appui et expertise aux structures opérationnelles.
- Structures opérationnelles par métiers : Erigées en ensembles homogènes d'activités fonctionnant selon les règles d'une entreprise autonome dans le cadre des objectifs stratégiques de la société.

1.1.4. Le management des ressources humaines de Sonatrach

En raison d'un environnement économique concurrentiel, Sonatrach a récemment procédé à une actualisation de sa politique Ressources Humaines.

1.1.4.1.Les politiques de Sonatrach en matire de GRH :

Elle s'articule autour de la mise en place d'objectifs et d'indicateurs de performance adaptés, et la mise en œuvre de projets de développement afin de garantir une allocation optimale des compétences. Cette politique récompense à travers son nouveau système de rémunération les contributions de ses salariés à son développement en assurant ainsi une rémunération équitable reflétant la reconnaissance de la performance individuelle et collective.

Enfin, la politique des ressources humaines encourage la prise d'initiative et la dynamisation des pratiques professionnelles et relie étroitement le système de Management de la Performance et le système de Rémunération.

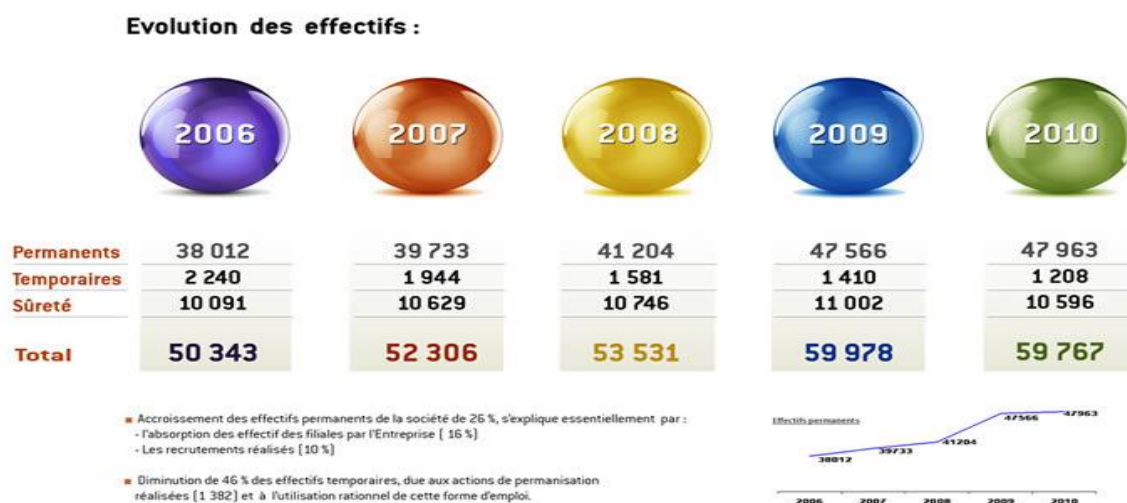
1.1.4.2. Formation

Un effort important de perfectionnement et de spécialisation a été réalisé en 2010. Dans un souci d'optimisation, les actions de formation ont été réalisées principalement au sein des instituts de formation de la Société et des organismes nationaux. Ainsi, durant l'exercice 2010, 2 053 actions de formation ont été réalisées et ont concerné un effectif de 17 445 agents soit 78% des prévisions 2010, équivalents à 511 355 Hommes/ jours.

- Le coût de la formation pour l'exercice 2010 s'est établi à 6,26 Milliards DA, en augmentation de 3% par rapport à l'exercice 2009. Ce coût de formation représente 8,2% de la masse salariale 2010.

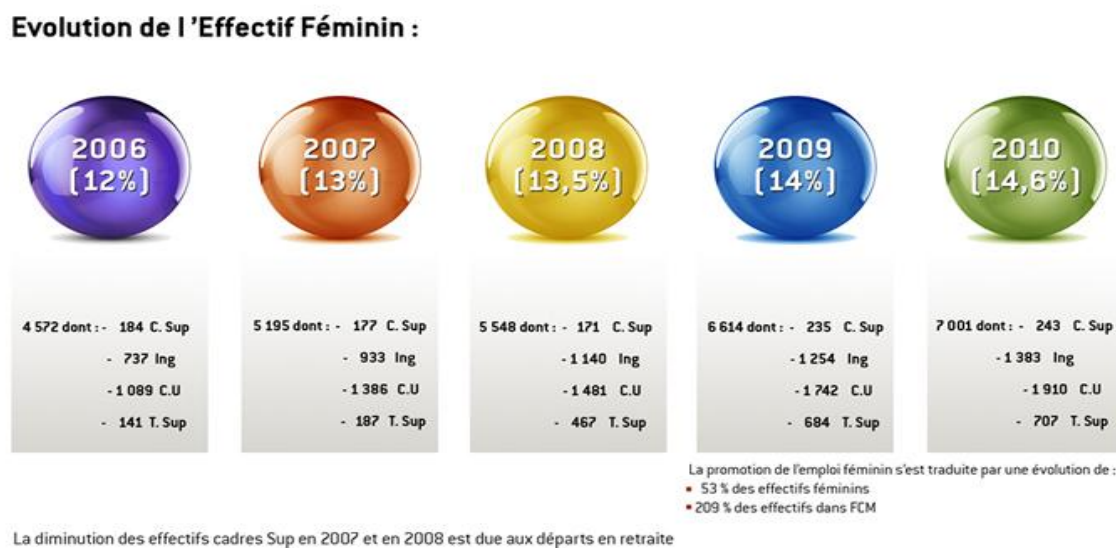
- **Les objectifs en matière de formation :**
 - les compétences managériales ;
 - préparer la relève pour les postes clés ;
 - développer former des spécialistes dans les métiers de base (Forage, Reservoir Engineering...);
 - impulser la culture HSE et développer les compétences dans la sécurité industrielle ;
 - professionnaliser les cadres dans les métiers ressources humaines, finances, juridique, audit...
 - développer la spécialisation et l'expertise dans les domaines des finances, de l'économie pétrolière, de la fiscalité pétrolière et du management des projets ;
 - généraliser le dispositif d'induction pour tous les cadres nouvellement recrutés.

Figure III.1 : l'évolution du personnel de Sonatrach



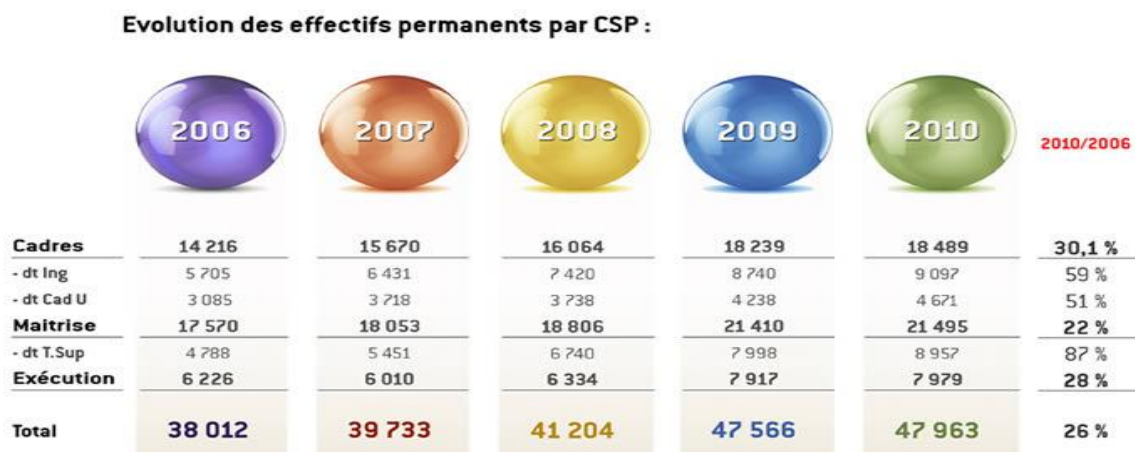
Source : www.Sonatrach.com

Figure III.2 : l'évolution de l'effectif féminin de Sonatrach



Source : www.Sonatrach.com

Figure III.3 : l'évolution du personnel de Sonatrach par CSP :



Evolution qualitative des effectifs, soit un accroissement de 68 % de la population universitaire du essentiellement à l'orientation portant sur l'élévation des niveaux de qualification.

Source : www.Sonatrach.com

1.2 PRESENTATION DE L'UNITE GL2Z :

Le complexe de liquéfaction de gaz naturel GL2Z est une unité opérationnelle du groupe Sonatrach relevant de l'activité Aval et de la division GNL qui est chargée du développement est de l'exploitation des activités de liquéfaction du gaz naturel

L'organisation de cette division s'articule autour de l'exploitation de l'appareil de production de quatre complexes de GNL :

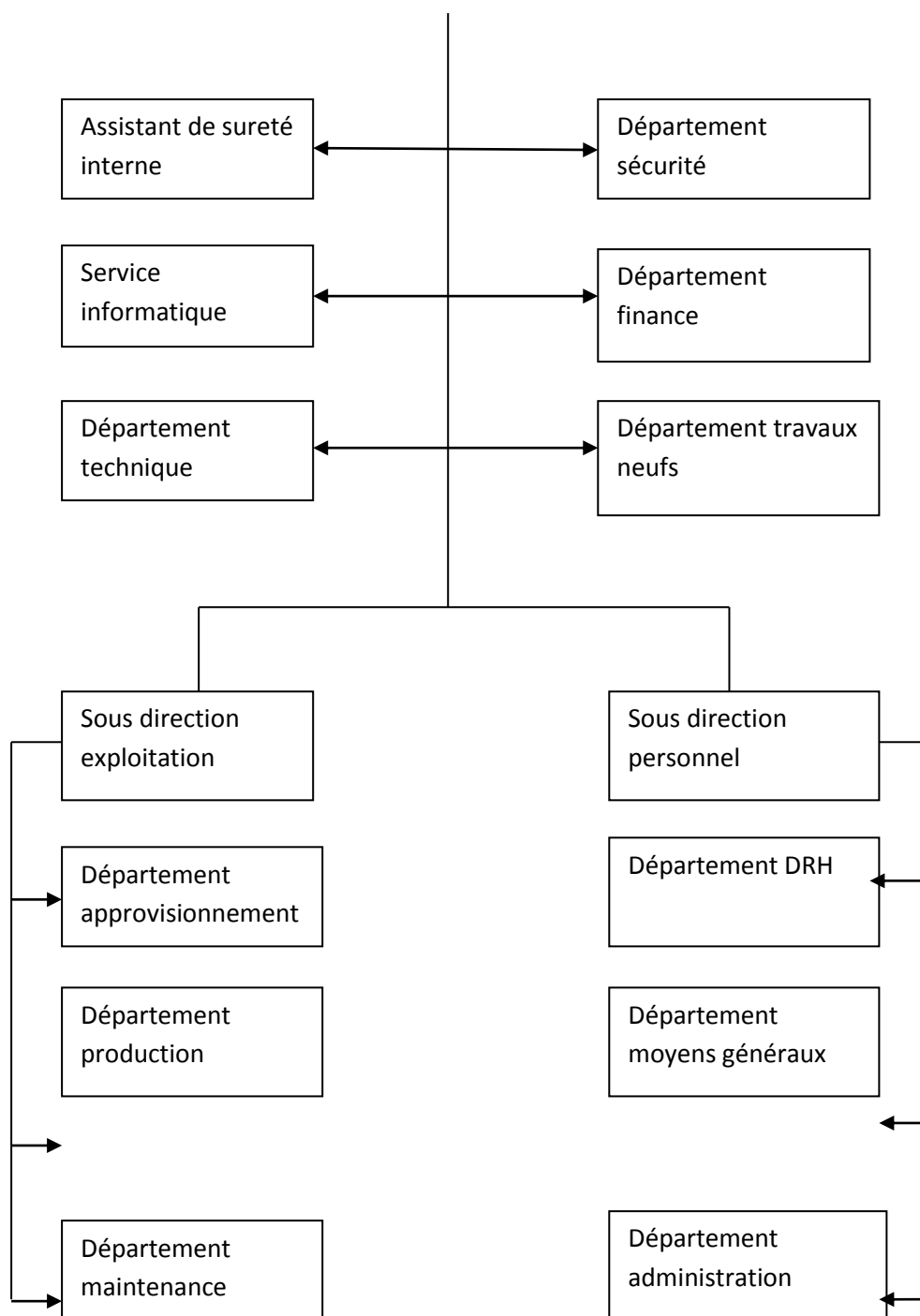
- GL.1Z à Béthioua.
- GL.2Z à Béthioua.
- GL.4Z à Arzew.
- GL.1K à Skikda.

Le complexe industriel du gaz naturel GL2.Z est la plus récente usine de liquéfaction de gaz naturel en Algérie. Il comporte six modules de liquéfaction identique d'une capacité de production de 9000 m³ de GNL par jour conçu pour un fonctionnement autonome. La production de propane et de butane est acheminée par canalisation vers le complexe GP.1Z pour commercialisation.

Pour des raisons de flexibilité maximale, les installations de production, de stockage et de chargement de GNL des complexes GL1Z et GL2Z sont interconnectées. Le complexe GL2Z a pour mission de traiter 41250000 mètres cube de gaz par jour provenant des champs gaziers de Hassi R'mel.

- **L'organigramme du complexe GL2Z**

DIRECTION



Source : document interne (L.T.H).

1.3 LES COMPOSANTES DE SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES CADRES

L'entreprise SONATRACH a implanté dans son organisation, dès 1996, un système d'appréciation des performances des cadres. la politique d'appréciation des performances est définie dans l'entreprise par la décision N°01/DG du 04/01/1997 ¹⁰³

Cinq grandes composantes du processus d'appréciation sont relevées : le cadre de référence, les finalités, les objectifs, les principes et la mise en œuvre.

1.3.1 Le cadre de référence :

Définition : l'appréciation des performances est définie comme un processus :

- Conçu par rapport au mode de fonctionnement de l'entreprise et à sa culture interne ;
- Basé sur un dialogue qui portera sur :
 - Des référentiels : le poste de travail et les objectifs.
 - Un bilan de la fonction occupée et les résultats.
 - Un contrat de progrès : le développement individuel et les nouveaux objectifs.
- Aboutissant à l'élaboration d'un programme négocié d'actions d'amélioration et de développement des compétences.

1.3.2 les finalités du processus :

- Evaluer les performances
- Identifier les compétences et les potentiels
- Connaitre les attentes du personnel
- Fixer les objectifs.

1.3.3 Les objectifs du processus

Ses objectifs se subdivisent en deux destinataires :

- *Pour l'entreprise :*

¹⁰³ « Politique en matière d'appréciation des performances ».SONATRACH, Décision N°1/DG-Alger du 04/01/1997.

- Connaitre les performances, les potentiels et leur utilisation,
- Implication des agents dans la réalisation des objectifs de l'entreprise,
- Identification des axes de formation et de progrès,
- Développer la communication et la cohésion.

➤ *Pou l'agent :*

- Négocier les objectifs à atteindre,
- Se situer par rapport aux attentes,
- Exprimer son projet professionnel.

1.3.4. Les principes

L'appréciation est définie comme un acte de management essentiel obéissant à des règles définies par l'entreprise

L'objet d'appréciation :

- Les performances : résultats atteints aux objectifs fixés,
- La maîtrise de poste ou de la fonction,
- Le potentiel : ses aptitudes et capacités d'évolution ,
- Les motivations : ambitions et attentes,
- Fixation des objectifs pour l'exercice suivant.

L'appréciation se réalise en entretien par le responsable direct.

Une deuxième appréciation du supérieur hiérarchique est portée sur le même support par le responsable hiérarchique, et ce, pour donner plus d'objectivité au processus d'appréciation.

1.3.5. Mise en œuvre du processus d'appréciation :

Les acteurs du système d'appréciation sont identifiés ainsi que les étapes

➤ **La fixation d'objectifs :**

- Les objectifs individuels s'inscrivent dans les objectifs de l'entreprise,

- Les objectifs sont négociés entre collaborateur et son responsable et cette négociation portera sur la nature des objectifs, les indicateurs de mesure d'atteinte des résultats (qualité, délai, cout...), les moyens exigés pour l'atteinte de ces objectifs et le calendrier de rencontre et de suivi entre les deux collaborateurs.
- Les objectifs négociés résultent des objectifs de l'entreprise et des objectifs individuels.

➤ **Le suivi permanent :**

Après la négociation des objectifs, un calendrier de rencontre et de suivi permanent est planifié, il permettra de

- Faire le point de la situation,
- Discuter sur les conditions de réalisation,
- Procéder aux réajustements éventuels pour l'atteinte des objectifs fixés,
- Prêter assistance au collaborateur.

➤ **L'entretien d'appréciation de fin d'exercice :**

Par la définition de l'entretien comme cadre essentiel dans lequel va s'inscrire l'appréciation finale du collaborateur avec son responsable, la politique d'appréciation marque ainsi une rupture avec les pratiques d'appréciation basées sur la notation et met l'accent sur le facteur de la relation humaine et de communication.

- L'entretien d'appréciation sera donc une étape importante dans le processus,
- Il sera annuel, destiné à chaque collaborateur,
- Il sera préparé par les deux acteurs sur la base des éléments suivants : niveau de maîtrise du poste de travail, les performances et les conditions de réalisation, les nouveaux objectifs et les perspectives d'évolution de carrière...

➤ **Exploitation des résultats :**

Les résultats de l'appréciation peuvent se traduire par des actions telles que l'ajustement des objectifs et des moyens, la formation, la promotion, la mobilité, la direction des potentiels.

➤ **Les acteurs de l'appréciation et leurs missions :**

Dans le processus d'appréciation cinq acteurs interviennent :

- Le collaborateur apprécié : L'appréciation, lui permet de prendre connaissance de sa maîtrise de poste, de ses performances et de porter ses avis. Elle lui permet aussi de négocier ses objectifs pour l'exercice suivant et d'exprimer son projet de développement professionnel.
- Le responsable direct (N+1) : sa mission est de :
 - Conduire l'entretien d'appréciation,
 - D'évaluer les performances et d'analyser les écarts,
 - De notifier les résultats à son collaborateur,
 - De fixer les objectifs de l'exercice T+1,
 - Et enfin de formuler les propositions de développement de son collaborateur.
- Le responsable technique (N+2) :

Sa mission est de se prononcer ou d'émettre son avis sur les propositions du responsable direct et d'organiser un entretien avec le collaborateur en cas de divergence.
- La structure ressources humaines :

Les missions de la DRH sont d'animer le processus d'appréciation des performances, d'assurer son suivi et d'évaluer la faisabilité et la mise en œuvre des recommandations.
- Le comité carrière :

Les missions qui lui sont définies sont de :

- Veiller à la mise en œuvre de la politique d'appréciation,
- D'évaluer les résultats de l'opération,
- De veiller à la cohérence du système,
- De veiller à l'application des décisions arrêtées.

SECTION 2 : LE SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES CADRES DE GNL2Z :

Exploitation de l'enquête sur les cadres de complexe GNL2Z

La réalisation d'une enquête sur le terrain auprès de l'unité GNL2Z est plus que nécessaire. Nous présentons les éléments relatifs au choix de l'échantillon, l'objet de l'enquête et le plan du questionnaire et enfin la méthode de traitement et d'exploitation des données dont l'analyse détaillée des résultats est effectuée à la section suivante.

La méthodologie adoptée dans ce travail a pour but de nous aider à mieux procéder dans la procédure de l'enquête que nous avons menée. Cette section explique donc la manière dont s'est déroulée notre enquête. Elle met en exergue le schéma de la recherche, la population ciblée, ainsi que la population test ; elle informe aussi à propos du lieu de la recherche, sans oublier la manière dont l'instrument pour la collecte des données a été construit. Enfin, nous expliquons les techniques employées pour la distribution et la collecte des données, puis la méthode de traitement des données.

2.1. La méthodologie de recherche

2.1.1. Schéma de la recherche

Nous avons choisi de procéder dans notre recherche par un sondage d'opinion car nous jugeons cette méthode appropriée pour avoir l'avis des personnes concernées. De plus, cette méthode semble être la mieux indiquée pour cette étude parce qu'elle permet d'évaluer de

manière plus efficiente le système d'appréciation mis en place à la société SONATRACH et plus précisément au complexe GNL2Z à travers l'avis des personnes concernées.

2.1.2. Population ciblée

La population que nous avons choisie pour notre recherche se trouve dans l'environnement où nous avons effectué notre étude, c'est-à-dire au sein de GNL2Z ; dans le choix de la population, nous avons basé sur les cadres du complexe sans différenciation de sexe et d'âge .

La technique de distribution par hasard a été utilisée pour constituer notre population, ce qui rend cette population représentative car elle donne à tous les cadres les mêmes chances d'être sélectionné.

Notre échantillon après la distribution et la collecte des données était désormais au nombre de 54 personnes, du fait que 6 personnes n'ont pas retourné leur questionnaire. Une des remarques les plus importantes est que nous nous sommes intéressés dans notre étude à la population des cadres. Le choix des cadres est justifié en raison du fait que nous avons voulu cibler notre étude sur une population bien précise. Aussi, elle représente la population qui puisse être à même de répondre de manière plus concrète et objective à nos préoccupations. Enfin, ils sont parmi les premiers concernés par le processus d'évaluation au sein de l'entreprise.

2.2. Le questionnaire d'enquête :

2.2.1. Le teste du questionnaire :

Le test a été effectué auprès de trois cadres du complexe GNL2Z, dont le but est de voir s'il y avait des problèmes d'incompréhension ou de mal formulation de certaines questions et pour mesurer la durée moyenne pour remplir un questionnaire. Cela a permis par

la suite de modifier certaines questions qui ont été mal interprétées et d'en ajouter d'autres afin d'arrêter la forme finale et définitive.

2.2.2. La formulation du questionnaire :

Le questionnaire comporte différents types de questions qui sont :

- Questions fermées à réponse unique.
- Questions ouvertes

2.3.3. Le plan du questionnaire

L'enquête a été effectuée selon le mode du questionnement direct « face à face » sur une série de questions répertoriées en trois parties : l'identité du cadre, le système d'évaluation des performances des cadres de GNL2Z et son influence sur les fonctions principales de la gestion des ressources humaines.

Pour plus de précision, nous présentons sommairement le contenu de ces titres qui forme le plan de notre questionnaire.

➤ *L'identité de cadre*

- genre
- niveau
- expérience professionnelle

➤ *le système d'appréciation mise en place au complexe GNL2Z*

- connaissance de système,
- l'utilité de système,
- l'objectivité de système,
- l'entretien annuel d'appréciation,
- information des cadres sur l'entretien d'appréciation,
- clarification des objectifs (communication entre l'évaluateur et ses collaborateurs),

- l'atteinte des objectifs.

➤ ***L'influence du système d'appréciation des performances sur le processus RH***

- l'appréciation des performances et les insuffisances relevées lors de l'appréciation,
- la satisfaction des cadres de GNL2Z sur le système d'appréciation des performances,
- le système d'appréciation des performances et les primes de rendement,
- le système d'appréciation des performances et la formation,
- le système d'appréciation des performances et la promotion (gestion des carrières),
- le système d'appréciation des performances et la motivation du personnel,
- le système d'appréciation des performances et l'équité,
- les conséquences attendues de système d'appréciation des performances.

2.2.4. La méthode de traitement :

L'analyse du questionnaire consiste à présenter en premier lieu chaque élément, puis à procéder aux croisements des données sur lesquelles nous nous sommes appuyés pour faire ressortir les éléments qui peuvent avoir un lien entre l'appréciation des performances des cadres .L'outil utilisé dans l'exploitation des données est le SPSS.

2.3. L'ANALYSE DU QUESTIONNAIRE

2.3.1. STRUCTURE DE L'ECHANTILLON

Notre échantillon est constitué de variables telles que le genre, le niveau et l'expérience professionnelle.

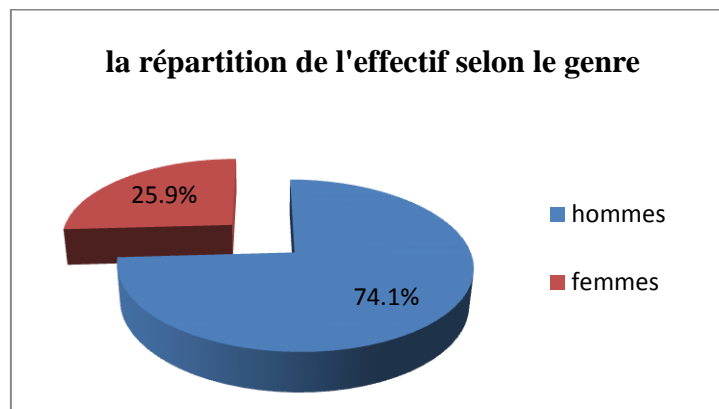
- ***Q.1 : La répartition de l'échantillon selon le genre :***

Tableau III.1: La répartition de l'échantillon selon le genre

	Le nombre	Le taux	Taux accumulé
Hommes	40	74,1%	74,1%
Femmes	14	25,9%	100,0%
Totale	54	100,0%	

Source : résultat de notre recherche

Figure III.4: La répartition de l'échantillon selon le genre



Source : résultat de notre recherche.

L'interprétation de ce tableau est que 54 enquêtés pris comme échantillon est pris comme 100% de la population cible, dont 40 soit 74.1% sont du sexe Masculin et 14 soit 25.9% sont de sexe féminin.

L'analyse qui peut être faite d'emblée est que la population masculine au niveau de l'encadrement est plus forte que la population féminine. On pourrait aussi voir au niveau de la population générale des employés du complexe et regarder si le nombre d'hommes est beaucoup plus élevé que celui des femmes.

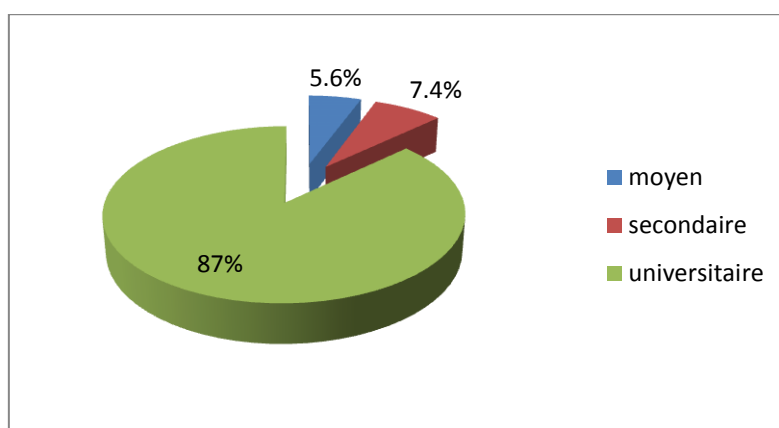
- **Q2. La répartition de l'échantillon selon le niveau :**

Tableau III.2 : La répartition de l'échantillon selon le niveau

résultats	nombre	taux	Taux accumulé
moyen	3	5,6%	5,6%
secondaire	4	7,4%	13,0%
Universitaire	47	87,0%	100,0%
Totale	54	100,0%	

Source : résultat de notre recherche.

Figure III.5: La répartition de l'échantillon selon le niveau



Source : résultat de notre recherche.

Le pourcentage le plus élevé est du niveau universitaire de 87%, 7.4% de niveau secondaire et 5.6% de niveau moyen. Donc le personnel du complexe a un bagage intellectuel important.

Q3. La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

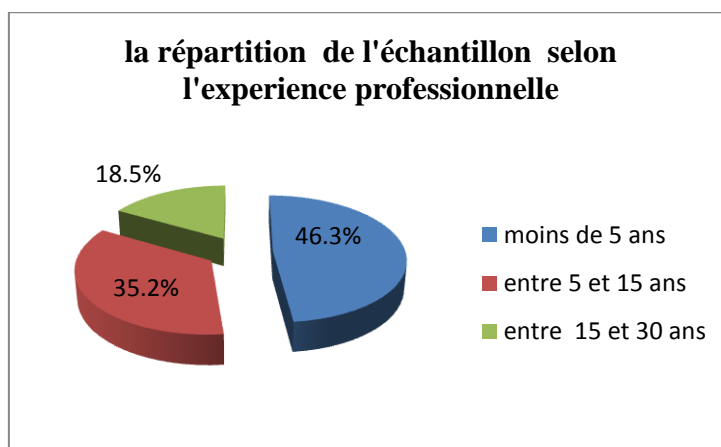
Tableau III.3 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

Résultats	nombre	Taux	Taux accumulé
moins de cinq ans	25	46,3%	46,3%
entre cinq et quinze ans	19	35,2%	81,5%

entre quinze et trente ans	10	18,5%	100,0%
Total	54	100,0%	

Source : résultat de notre recherche.

Figure III.6 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle



Source : résultat de notre recherche.

Parmi les personnes que nous avons interrogées, 35.2% sont compris dans l'intervalle 5.15 ans d'ancienneté ; 18.5% sont dans l'intervalle 15.30 ans d'ancienneté et 46.3% ont moins de 5 ans d'ancienneté au sein du complexe. Nous remarquons que presque la moitié des personnes questionnées sont des jeunes recrutés. Parmi ces personnes, il y en a qui sont en charge des équipes et qui dirigent des services.

2.3.2. LE SYSTEME D'APPRECIATION DU COMPLEXE GNL2Z :

2.3.2.1. Connaissance du système d'évaluation des performances des cadres :

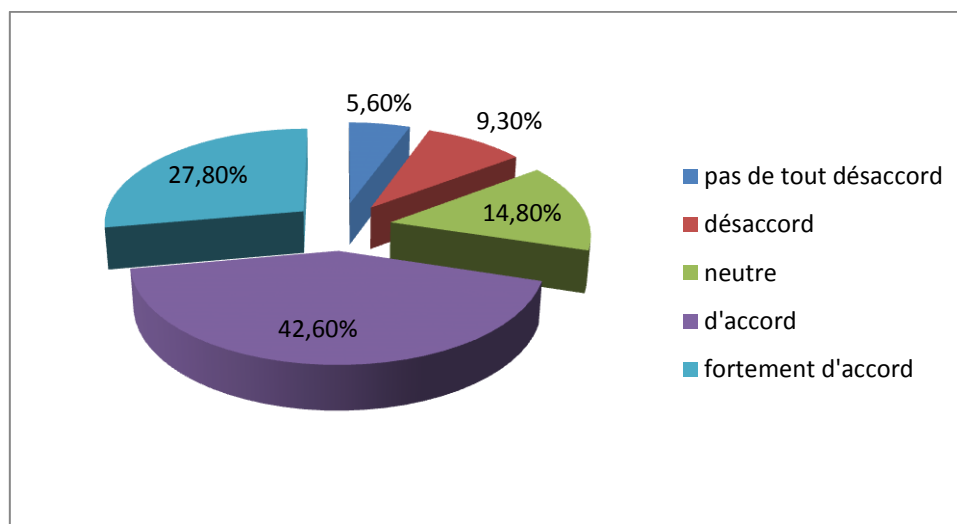
- **Q4. Est-ce que vous savez le système d'appréciation des performances mis en place de votre société ?**

Tableau III.4: la connaissance des cadres de GNL2Z du système d'appréciation des performances des cadres

Résultats	fréquence	Taux	Taux accumulé
pas de tout désaccord	3	5,6%	5,6%
désaccord	5	9,3%	14,8%
neutre	8	14,8%	29,6%
d'accord	23	42,6%	72,2%
fortement d'accord	15	27,8%	100,0%
Total	54	100,0%	

Source : résultat de notre recherche (sous le spss).

Figure III.7 : la connaissance des cadres de GNL2Z du système d'appréciation des performances des cadres



Source : résultat de notre recherche.

Selon les réponses de cette question, 70.4% des cadres interrogés ont la connaissance du système d'évaluation mis en place dont 27.8% de cette population ont une vaste connaissance de ce système. Contre 14.9% pour ceux qui l'ignorent. Ce taux est assez réduit, mais pas insignifiant pour l'ignorer car les employés ne sont pas sensés ignorer de quelle manière ils sont évalués il ya donc un manque de communication entre le personnel et son supérieur hiérarchique. On note un taux de 14.8 % de pas de réponse (neutre).

Pour cette question, une très grande majorité de personnes (70.4%) ont connaissance du système d'évaluation des performances ; toutefois, une part non négligeable de la population ignore totalement les règles qui régissent leur évaluation, ce qui ne semble pas normal. Cela pourrait dénoter d'une communication insuffisante de la hiérarchie quant à l'information des salariés sur les procédures en place et comment les appliquer.

2.3.2.2. L'utilité du système d'appréciation des performances :

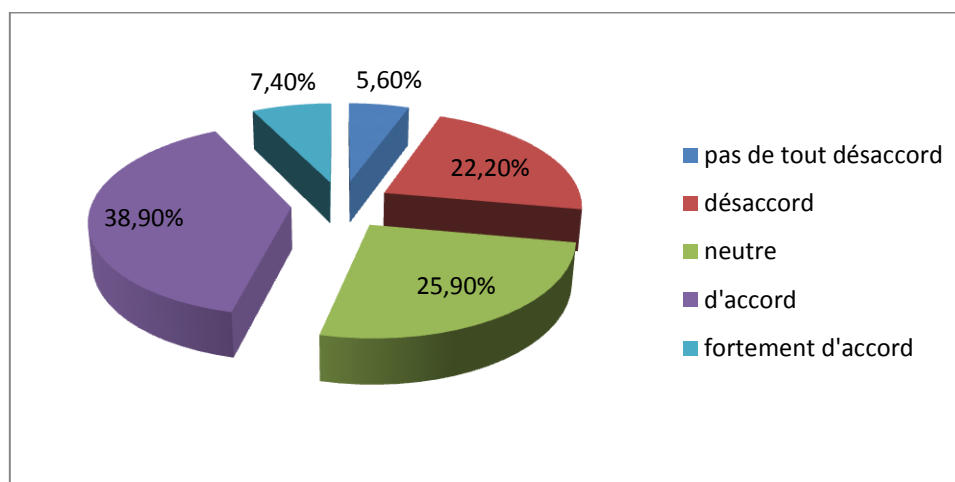
- ***Q5. Est ce qu'il est utile? Prière, justifiez votre réponse?***

Tableau III.5 : l'utilité de système d'appréciation des performances des salariés selon les cadres de GNL2Z.

Résultats	nombre	Taux	Taux accumulé
pas de tout désaccord	3	5,6%	5,6%
désaccord	12	22,2%	27,8%
neutre	14	25,9%	53,7%
d'accord	21	38,9%	92,6%
fortement d'accord	4	7,4%	100,0%
Total	54	100,0%	

Source : résultat de notre recherche.

Figure III.8 : l'utilité de système d'appréciation des performances des salariés selon les cadres de GNL2Z.



Source : résultat de notre recherche.

De ce qui ressort des données, on peut constater une frange de 38.9% des personnes interrogées trouvent le système d'évaluation utile, et 7.4% pensent que le système d'appréciation a une grande utilité. 27.8% le trouvent non utile. On note un taux de non réponses de 25.9%.

2.3.2.3 L'objectivité de l'appréciation des performances des cadres

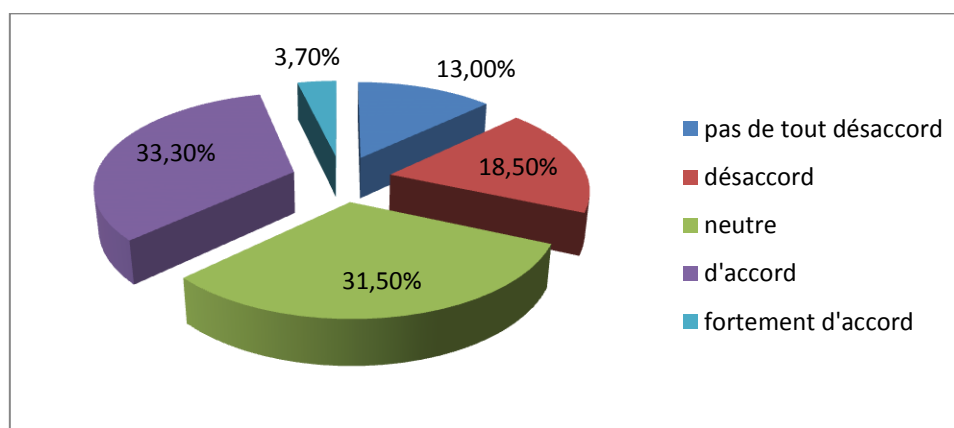
- **Q6. Est-ce que le système d'appréciation des performances des cadres est il objectif ?**

Tableau III.6 :l'objectivité de système d'appréciation des performances des cadres

Résultats	nombre	Taux	Taux accumulé
pas de tout désaccord	7	13,0%	13,0%
désaccord	10	18,5%	31,5%
neutre	17	31,5%	63,0%
d'accord	18	33,3%	96,3%
fortement d'accord	2	3,7%	100,0%
Total	54	100,0%	

Source : résultat de notre recherche.

Figure III.9 : l'objectivité de système d'appréciation des performances des cadres



Source : résultat de notre recherche.

On constate de ces réponses que selon les employés, le système d'évaluation en place est objectif car ils ont répondu 33.3% d'accord et 3.7% fortement d'accord, et non à 31.5% entre désaccord 18.5% et 13% fortement désaccord. On note aussi un taux de 31.5% de non réponse. Pour ces résultats, on pourrait dire que le système doit être revu de manière à faire ressortir la performance individuelle des employés.

Il faut donc essayer de savoir les raisons pour lesquelles 66.7% des employés questionnés ne trouvent pas leur système objectif. Cela pourrait dénoter du sentiment d'iniquité qui anime les employés face au système d'évaluation auquel ils sont soumis par la

hiérarchie. En d'autres termes, les évaluateurs ne respectent pas tous les critères de d'objectivité et d'individualité pour évaluer les employés. Les critères peuvent ne pas être les mêmes pour tout le monde. Tout cela a pour résultat de renforcer le sentiment de frustration des employés.

2.3.2.4 L'entretien d'évaluation professionnel

La politique d'appréciation des performances des cadres, dans la description de la procédure d'appréciation, met en exergue l'entretien d'appréciation. L'instauration de l'entretien est une nouvelle démarche managériale qui marque une rupture avec la méthode d'appréciation-notation dans la quelle le cadre apprécié était absent, non consulté ; mais simplement noté. Ainsi, l'appréciation se réaliserait en entretien, dans un cadre d'échange ; de collaboration mutuelle et de communication entre deux collaborateurs, l'un appréciateur et l'autre apprécié qui font le bilan des résultats d'un exercice écoulé.

Il était indispensable de dégager les perceptions des cadres sur l'entretien en lui-même

- **Q7. Est il perçu comme nécessaire ou facultatif ?**

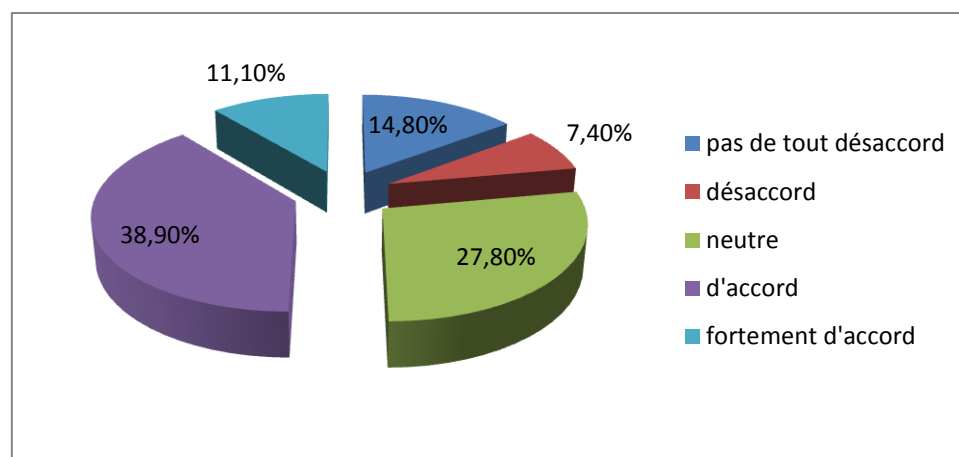
L'objectif recherché était de savoir si les cadres manifestaient une résistance à cette méthode d'appréciation par entretien.

Tableau III.7: la nécessité de l'entretien professionnelle

Résultats	nombre	Taux	Taux accumulé
pas de tout désaccord	8	14,8%	14,8%
désaccord	4	7,4%	22,2%
neutre	15	27,8%	50,0%
d'accord	21	38,9%	88,9%
fortement d'accord	6	11,1%	100,0%
Total	54	100,0%	

Source : résultat de notre recherche.

Figure III.10: la nécessité de l'entretien professionnelle



Source : résultat de notre recherche.

Comme on pourrait le voir sur le tableau et figure ci-dessus, 50% des personnes questionnées ont considéré l'entretien comme nécessaire dont 11.1% pensent que l'entretien d'appréciation est indispensable dans toute entreprise; ce qui montre qu'il est perçu positivement et que la méthode d'appréciation à laquelle aspirent les cadres est celle d'une appréciation par entretien au lieu d'une appréciation de type notation dans laquelle l'apprécié est absent et ne s'exprime par son devenir professionnel, 7.4% le trouvent facultatif. Et 14.8% pensent que l'entretien n'a aucune nécessité et il est considéré comme une pure formalité. On note un taux de non réponses de 27.8%.

Les raisons de cette nécessité de l'entretien sont multiples, selon les appréciés :

- Instaure un cadre de travail où les objectifs sont fixés et suivis,
- Permet au cadre apprécié de débattre avec l'appréciateur le contenu de l'appréciation,
- Instaure le dialogue, la communication et la prise de responsabilité par chacun,
- Offre l'opportunité de donner son point de vue et de s'exprimer sur son travail, d'expliquer et d'émettre les souhaits de carrière,
- Instaure à travers l'échange et le débat sur l'appréciation une certaine objectivité,
- Permet de s'exprimer librement et objectivement sur les contraintes et les difficultés de travail, de se défendre contre les jugements arbitraires ou subjectifs, de demander des justifications sur certains points, d'argumenter les travaux réalisés ou non réalisés,
- Il est le moment privilégié permettant d'avoir un feedback sur les résultats atteints, sur le degré et la qualité de maîtrise de la fonction, sur les points d'améliorations dégagés, sur les attentes formulées en terme de carrière, de formation...

- Permet de prendre connaissance des carrières d'appréciation utilisées,
- Offre à l'appréciateur la possibilité d'expliquer les critères de détermination des objectifs,
- Offre le moyen d'aboutir à une connaissance objective du cadre, de ses possibilités et de ses limites à travers un contact direct et une analyse d'un bilan en présence de son réalisateur,
- Favorise et développe une facilité dans le contact professionnel et dans la relation de partenaire entre l'apprécié et son responsable direct,

- Permet aux deux parties de prendre et d'assumer des responsabilités et des décisions dans la transparence.

Ces arguments montrent clairement que les cadres veulent être appréciés en entretien.

L'appréciation fournit une banque de données importante sur les ressources humaines, mais pour que celles-ci servent à un objectif défini, il est nécessaire de montrer les conséquences dans la gestion des ressources humaines. Ces conséquences doivent se traduire dans la réalité par des décisions concrètes qui embrassent les différents domaines de la gestion des ressources humaines que sont la rémunération, la gestion des carrières, la formation, la mobilité, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences...

Et pour atteindre cet objectif, il est nécessaire

- D'identifier les finalités et les objectifs de ce système d'appréciation,
- De recenser les attentes ou les conséquences attendues par les cadres,
- De décrire et d'analyser l'environnement dans lequel fonctionne ce système d'appréciation,
- De cibler les domaines de la gestion des ressources humaines concernés par ces attentes.

2.3.2.5 L'information des cadres sur l'entretien professionnel annuel

- **Q.8 Est-ce que vous avez été informés sur les entretiens d'appréciation afin de se préparer dans les meilleures conditions ?**

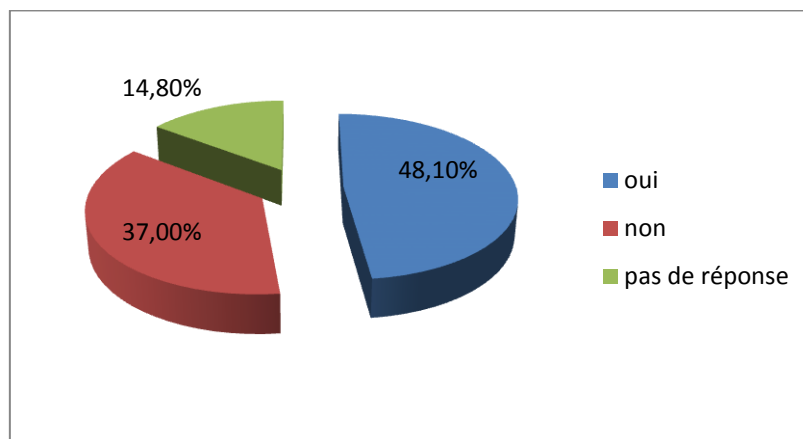
Tableau III.8 : L'information des cadres sur l'entretien professionnel annuel

Les résultats	Le nombre	Le taux	Taux accumulé
oui	26	48,1%	48,1%

non	20	37,0%	85,2%
pas de réponse	8	14,8%	100,0%
Total	54	100,0%	

Source : résultat de notre recherche.

Figure III.11: L'information des cadres sur l'entretien professionnel annuel



Source : résultat de notre recherche.

Comme on pourrait le voir sur le tableau et figure ci-dessus, 48.1% de la population sont informés sur l'entretien et ses enjeux, contre 37% des personnes questionnées ne sont pas informées par leurs évaluateurs sur l'entretien (la date de l'entretien, les divers contenus de l'évaluation, les moyes et les résultats attendus.). On note un taux de 14.8% de pas de réponse.

2.3.2.6 Clarification des objectifs

- **Q9. Les managers clarifient avec leurs collaborateurs en début de période les missions et les objectifs ?**

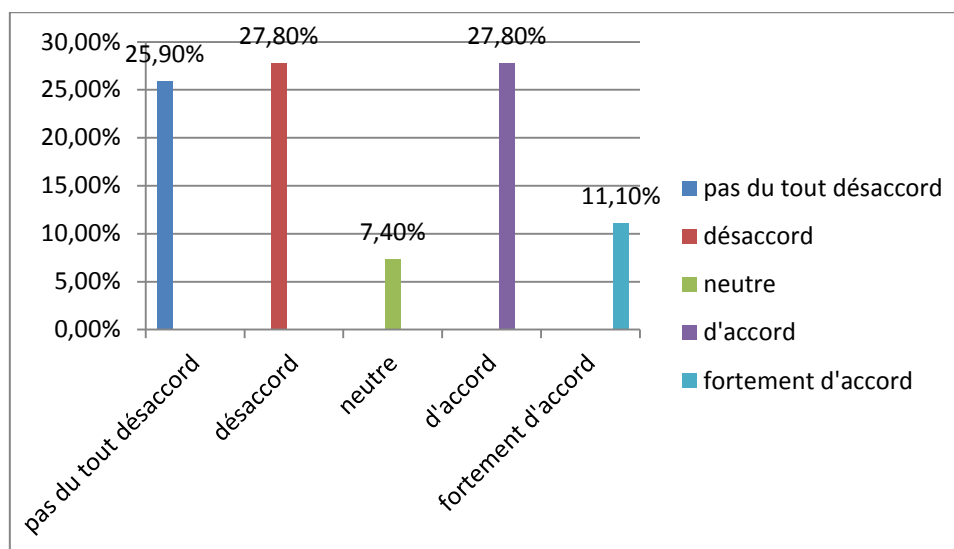
Tableau III.9 : clarification des objectifs aux collaborateurs-évalués-.

Les résultats	Le fréquence	Le taux	Taux accumulé
pas du tout désaccord	14	25,9%	25,9%

désaccord	15	27,8%	53,7%
neutre	4	7,4%	61,1%
d'accord	15	27,8%	88,9%
fortement d'accord	6	11,1%	100,0%
Total	54	100,0%	

Source : résultat de notre recherche

Figure III.12: clarification des objectifs aux collaborateurs-évalués-.



Source : résultat de notre recherche.

Selon 11.1% des personnes questionnées ,tous les missions et les objectifs sont bien clarifiés avec leurs hiérarchiques en entretien,et 27.8% de la meme population sont d'accord avec la clarification des objectifs avec leurs supérieurs .par contre les objectifs ne sont pas définis selon les 27.8% , et 25.9% ont répondu par fortement désaccord c'est-à-dire que il n'y'a aucune communication entre l'évaluateur et l'évalué sur les objectifs de la période suivante. On note un taux de non réponses de 7.4%.

Il est difficile pour l'appréciateur d'évaluer une performance (en terme de résultat) si, au départ, celui-ci n'a pas fixé avec son collaborateur les objectifs sur lesquels ils se sont

entendus. la fixation des objectifs et la clarification des missions sont autant des facteurs qui facilitent le management et conduisent à une objectivité de l'appréciation.

2.3.2.7. L'évaluation des performances et l'atteinte des objectifs

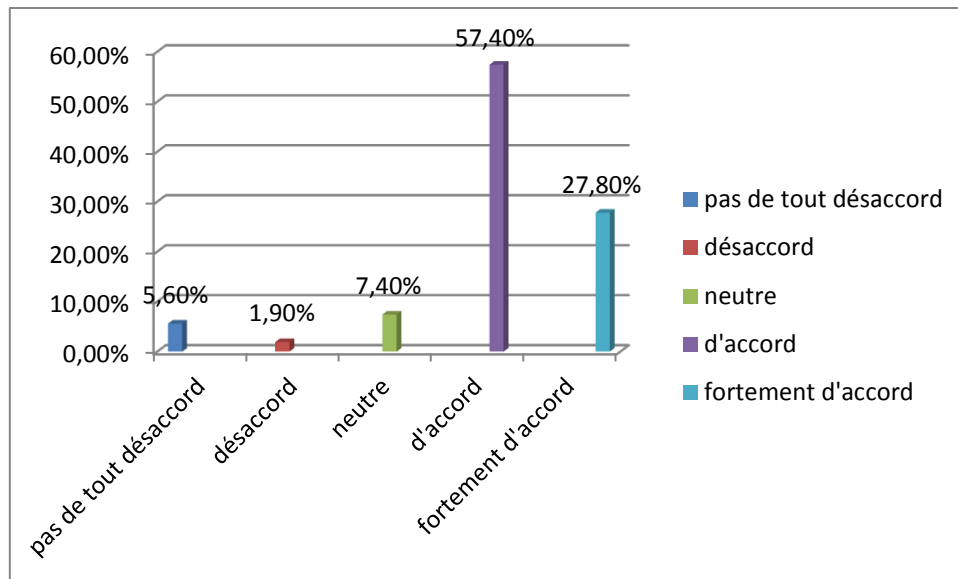
- **Q.10 : Aimerez vous que l'on vous assigne des objectifs à atteindre sur la base des quels vous serez évalués ?**

Tableau III.10: l'évaluation des performances sur la base de l'atteinte des objectifs

Les résultats	La fréquence	Le taux	Taux accumulé
pas du tout désaccord	3	5,6%	5,6%
désaccord	1	1,9%	7,4%
neutre	4	7,4%	14,8%
d'accord	31	57,4%	72,2%
fortement d'accord	15	27,8%	100,0%
Total	54	100,0%	5,6%

Source : résultat de notre recherche.

Figure III.13 : l'évaluation des performances sur la base de l'atteinte des objectifs



Source : résultat de notre recherche.

A cette question, les personnes questionnées ont assez majoritairement répondu que cela leur plairait de se voir attribuer des objectifs à base desquels ils seraient évalués 57.4%, 27.8% des cadres interrogés insistent sur ce principe tant il leur assure la transparence, l'équité, l'objectivité de l'évaluation des objectifs et la crédibilité du système d'appréciation des performances. Contre 7.5% de personnes que l'idée ne plairait pas et 7.4% de personnes qui n'ont pas répondu. Il peut s'agir là d'une évaluation conçue sur la base de l'atteinte des objectifs ; ce qui démontre déjà une certaine maturité des employés qui voudraient peut être ressentir un peu moins de mainmise sur eux et leur travail.

Etant donné qu'une bonne majorité a répondu favorablement à cette question, cela pourrait vouloir dire que les employés se sentent aptes à travailler de manière un peu plus indépendante, avec des échéanciers de travail à respecter à chaque fois, ce qui faciliterait leur évaluation par leur supérieur, car on a ainsi des données objectives.

2.3.3 LE SYSTEME D'APPRECIATION DES PERORMANCES DES CADRES ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.3.3.1 L'appréciation des performances et le traitement des insuffisances

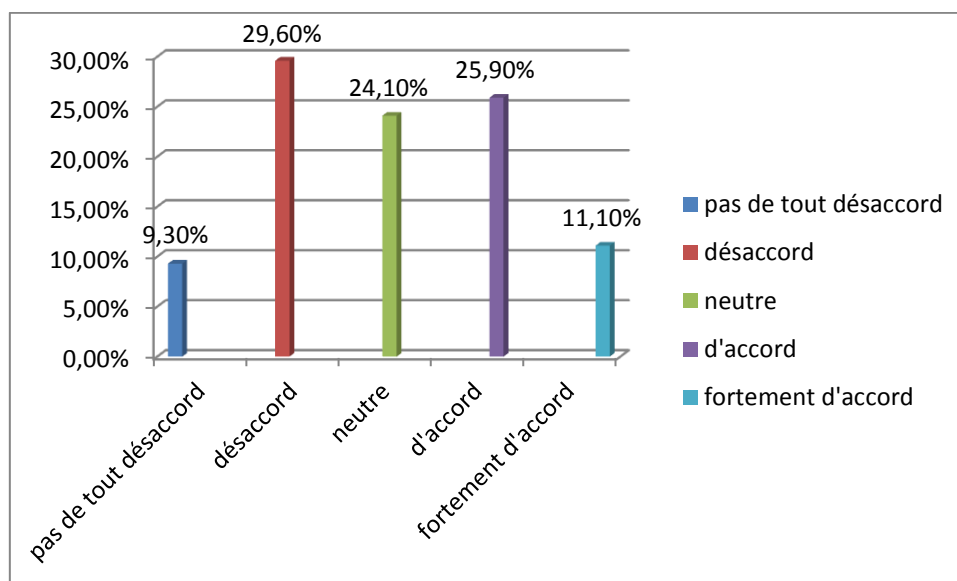
- ***Q11. Selon vous, l'évaluation des performances est elle suivie d'actions afin de pallier aux insuffisances relevées lors de l'appréciation ?***

Tableau III.11: l'évaluation des performances et le traitement des insuffisances

Les résultats	La fréquence	Le taux	Taux accumulé
pas du tout désaccord	5	9,3%	9,3%
désaccord	16	29,6%	38,9%
neutre	13	24,1%	63,0%
d'accord	14	25,9%	88,9%
fortement d'accord	6	11,1%	100,0%
Total	54	100,0%	

Source : résultat de notre recherche.

Figure III.14 : l'évaluation des performances et le traitement des insuffisances



Source : résultat de notre recherche.

25.9% de 'd'accord' sont enregistrés à la question de savoir si l'évaluation est suivie d'actions pour pallier aux insuffisances constatées chez les employés, et 11.1% pensent que le DRH et les évaluateurs peuvent traiter toute insuffisance relevée lors de l'appréciation.

Ce qui peut vouloir dire que l'entreprise selon eux prend en considération les résultats des évaluations afin d'améliorer les employés par les programmes de formation.

29.6% de la même population ont répondu que l'évaluation n'est pas suivie d'actions pour améliorer ou satisfaire les employés, et 9.3% pensent que leurs supérieurs hiérarchiques ne prennent aucune décision pour traiter les insuffisances relevés lors de l'appréciation. On enregistre 24.1% de non réponses.

2.3.3.2 La satisfaction des cadres évalués sur le traitement des insuffisances relevées lors de l'appréciation

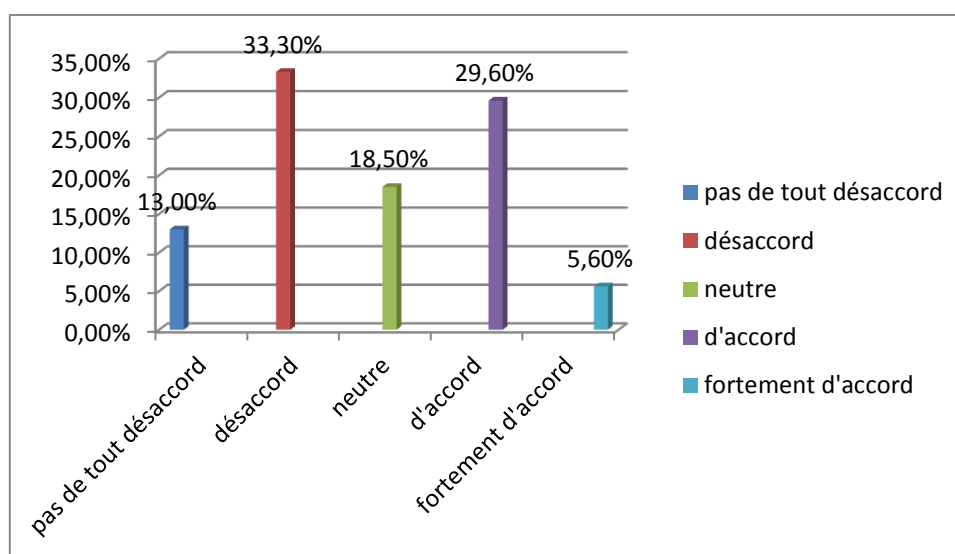
- Q12. Est-ce que vous êtes satisfaits de certains de ces mesures de pallier les insuffisances relevées lors de l'appréciation ?

Tableau III.12: La satisfaction des cadres évalués sur le traitement des insuffisances relevées lors de l'appréciation

Les résultats	La fréquence	Le taux	Taux accumulé
pas du tout insatisfait	7	13,0%	13,0%
insatisfait	18	33,3%	46,3%
neutre	10	18,5%	64,8%
satisfait	16	29,6%	94,4%
pas du tout satisfait	3	5,6%	100,0%
Total	54	100,0%	

Source : résultat de notre recherche.

Figure III.15 : La satisfaction des cadres évalués sur le traitement des insuffisances relevées lors de l'appréciation



Source : résultat de notre recherche.

100 % des employés qui ont répondu que l'évaluation est suivie d'actions et de mesures pour pallier les insuffisances relevées lors de l'évaluation, ils sont satisfaits sur ces actions(35.2% de la population questionnée), 33.3% sont insatisfaits et 13% sont fortement insatisfaits. On a eu un taux de 18.5% de la population questionnée non réponse.

Le pourcentage de 35.2% à la question peut exprimer la satisfaction des employés quant aux actions posées par l'entreprise pour ce qui est des mesures palliatives : on peut par exemple constater que des sessions de formation ont lieu très régulièrement au sein du complexe à l'attention des employés tout au long de l'année. Pour ceux qui sont satisfaits des mesures prises, la plupart aimerait avoir des promotions, certains ont déclaré préférer des augmentations salariales.

2.3.3.3 Le système d'appréciation des performances et les récompenses financières

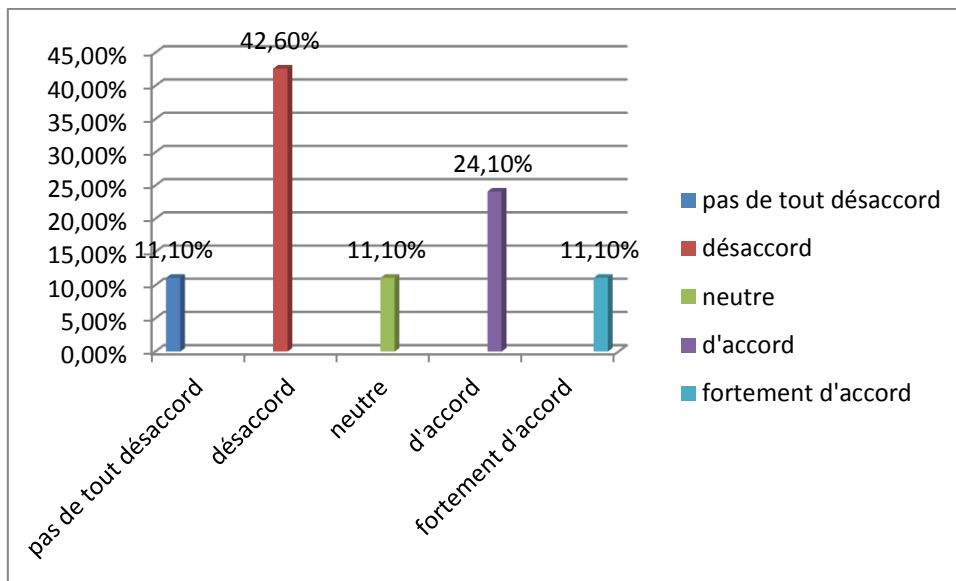
- Q13. Les augmentations de salaires prennent en compte les résultats de l'appréciation portée par le manager lors de l'entretien annuel ?

Tableau III.13 : L'appréciation des performances et les primes de rendement

Les résultats	La fréquence	Le taux	Taux accumulé
pas du tout désaccord	6	11,1%	11,1%
désaccord	23	42,6%	53,7%
neutre	6	11,1%	64,8%
d'accord	13	24,1%	88,9%
fortement d'accord	6	11,1%	100,0%
Total	54	100,0%	

Source : résultat de notre recherche.

Figure III.16: L'appréciation des performances et les primes de rendement



Source : résultat de notre recherche.

Le pourcentage est presque de la moitié des opinions 42.6% est de ceux qui pensent que les augmentations de salaires ne prennent pas en compte les résultats de l'appréciation portée par le manager lors de l'entretien annuel, et 11.1% sont fortement désaccord avec ce principe. par contre selon 11.1% sont fortement d'accord, pour eux le DRH est décideur de l'enjeu de rémunération à travers l'appréciation. et 11.1% pensent que l'évaluation a un impact sur la note de primes de rendement. On note un taux de non réponses de 11.1%.

2.3.3.4. L'appréciation des performances et la formation du personnel

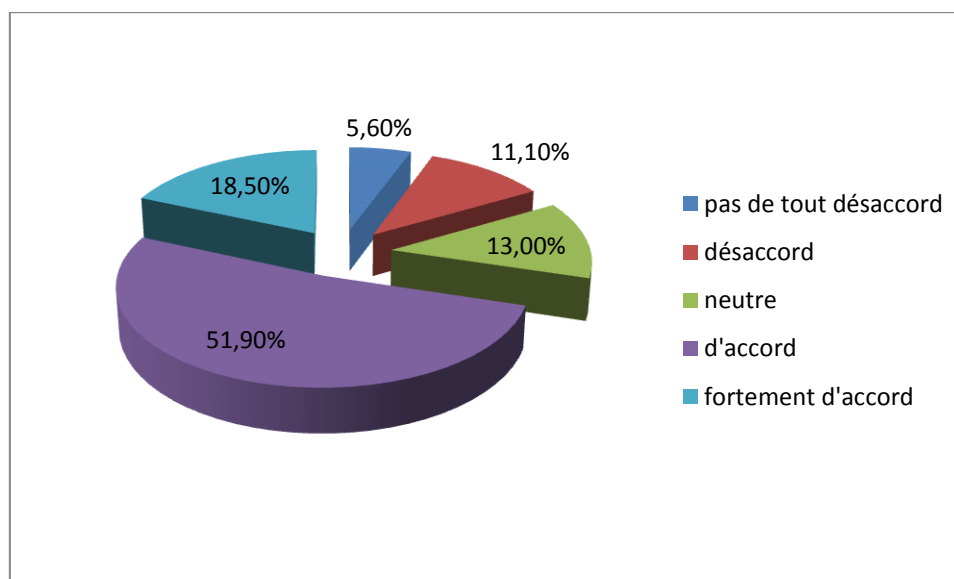
- **Q14. Les demandes de formation renseignées par le manager dans le support d'entretien sont prises en compte ?**

Tableau III.14 : L'appréciation des performances et la formation du personnel

Les résultats	La fréquence	Le taux	Taux accumulé
pas du tout désaccord	3	5,6%	5,6%
désaccord	6	11,1%	16,7%
neutre	7	13,0%	29,6%
d'accord	28	51,9%	81,5%
fortement d'accord	10	18,5%	100,0%
Total	54	100,0%	

Source : résultat de notre recherche.

Figure III.17: L'appréciation des performances et la formation du personnel



Source : résultat de notre recherche.

On constate de ces réponses que selon les employés, Les demandes de formation renseignées par le manager dans le support d'entretien sont prises en compte, car ils ont répondu « fortement d'accord » à 18.5% et 51.9% sont d'accord avec ce principe. Contre 11.1% qui pense que les résultats obtenus par le système d'appréciation n'ont aucune influence sur la décision de formation du personnel qui a des résultats négatifs (non performants), dont 5.6 % sont fortement désaccord. On note aussi un taux de 13% de non réponse. Pour ces résultats, on pourrait dire que les employés sont très conscients en effet de ce que pourrait leur apporter des évaluations en termes de formation

Les plans de formation issus de l'évaluation comprennent des besoins relatifs aux lacunes relevées dans la maîtrise de la fonction, et des propositions de formation formulées par la hiérarchie, bien qu'ils coïncident avec la période de fixation des besoins ou des thèmes de formation par le DRH (mois de mars –avril).

Au lieu qu'un travail de sensibilisation soit entrepris par le DRH afin de montrer les impacts de l'évaluation sur la politique de formation et d'établir les liens et les conséquences, celui-ci, tenu par un recours à une démarche de recueil des besoins de formation et des effectifs concernés directement auprès des structures.

2.3.3.5. L'appréciation et l'évolution de carrière :

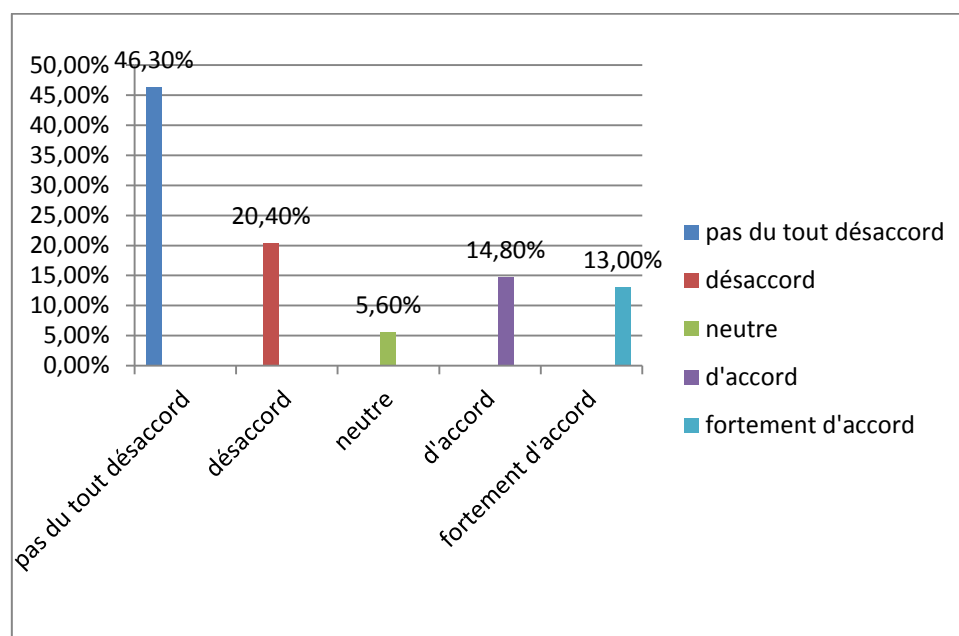
- Q15. Pour toute promotion, les dossiers des appréciations annuelles sont pris en compte pour la décision finale ?

Tableau III.15 : L'appréciation et la promotion

Les résultats	La fréquence	Le taux	Taux accumulé
pas du tout désaccord	25	46,3%	46,3%
désaccord	11	20,4%	66,7%
neutre	3	5,6%	72,2%
d'accord	8	14,8%	87,0%
fortement d'accord	7	13,0%	100,0%
Total	54	100,0%	

Source : résultat de notre travail

Figure III.18 : L'appréciation et la promotion



Source : résultat de notre travail

Le pourcentage est presque de la moitié des opinions 46.3% est de ceux qui pensent que l'appréciation de leurs performances n'a aucun lien avec les programmes de promotion. et 20.4% sont désaccord. Contre 14.8% qui pense que les dossiers d'appréciation étudiés et pris en compte pour toute promotion. et 13% sont fortement d'accord avec l'influence de système d'appréciation sur l'élaboration des programmes de promotion. On note un taux de non réponses de 5.6%.

Une des formes de récompenses utilisées par les structures est la promotion. Nous avons vu qu'à l'issue des résultats d'appréciation, les propositions de promotion sont traitées en comité DRH puis concrétisées par le DRH de l'unité. Les promotions consistent, en fait, en un passage d'un niveau N1 d'un poste occupé à son niveau N2 sur la base d'une expérience (de 3 à 4 ans) dans le poste précédent et à partir de laquelle le cadre a été apprécié comme méritant d'une promotion au niveau supérieur. la promotion est donc traitée sur la base du mérite, mais il est nécessaire de concrétiser ce mérite par des faits significatifs, observables et véritables en terme de comportements professionnels, de savoirs, de savoirs pratiques et de formations suivies.

Dans l'entreprise SONATRACH et plus précisément dans l'unité GNL2, la deuxième forme de récompense de la performance est la rétribution des échelons. Selon le circulaire N° 44 de SONATRACH « l'échelon rémunère la performance dans le poste de travail. »

L'échelon correspond à une augmentation de 3% calculé sur le salaire de base du poste occupé, il existe 15 paliers d'échelons dans ce système d'avancement.

Une étude faite en 2000 par un cadre de SONATRACH au niveau du complexe GNL2Z pour but de rechercher s'il y'a effectivement un lien entre performance et échelon. Les tableaux ci-dessus nous présentent deux situations :

- La situation des effectifs cadres ayant les objectifs au cours de l'exercice 2000 et ceux qui ont atteint leurs objectifs et ont été récompensés par les échelons.
- la situation des effectifs performants et obtenus échelons et les effectifs ayant obtenus échelons.

Tableau III.16 : les effectifs performants et effectifs performants récompensés en échelon.

effectif ayant atteint objectifs- exercice 2000	Effectif ayant atteint objectifs et obtenus échelons exercice 2000	Ecart	Taux de récompense effective
158	56	-102	35.44%

L'analyse des données de ce tableau révèle un résultat très important : sur 158 cadres ayant réalisé une performance, seul 56 d'entre eux ont été récompensés par des échelons, soit un taux de récompense effective de 35.44%.

Tableau III.17: effectifs performants et obtenus des échelons et effectifs ayant obtenus échelons

Effectif ayant atteint objectifs et obtenus échelons exercice 2000	Effectif ayant obtenus échelons exercice 2000	Ecart	Taux de récompense effective
56	91	+35	162.5%

Les résultats d'évaluation nous ont révélé un effectif de 158 cadres ayant obtenus une performance appréciable, 56 d'entre eux ont été récompensés, or le nombre exact de cadres ayant bénéficié d'échelons durant l'exercice 2000 est de 91 ; alors comment expliquer ce surplus de 35 cadres que nous n'avons pas dégagés comme effectif ayant atteint totalement leurs objectifs ?

Quelles en sont les causes de ce constat ?

- Le taux d'effectif de 25% : la première cause explicative est la limitation d'un taux d'effectif concerné par l'attribution des échelons à 25% de l'effectif global (tous groupes socioprofessionnels confondus) de l'unité.
- L'explication se trouve dans l'obligation réglementaire de la circulaire qui impose d'attribuer un échelon à tout salarié qui n'en a pas bénéficié pendant cinq années consécutives.

2.3.3.6. Le SAP et la GRH

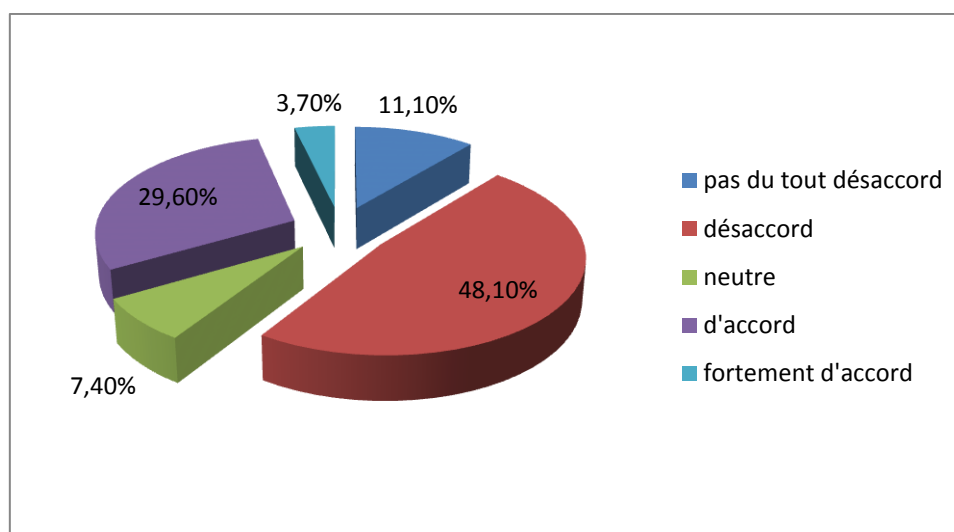
- Q16. Est-ce que les décisions prises en matière de GRH prennent en compte les résultats obtenus par le SAP?

Tableau III.18 : le SAP et la GRH

Les résultats	La fréquence	Le taux	Taux accumulé
pas du tout désaccord	6	11,1%	11,1%
désaccord	26	48,1%	59,2%
neutre	4	7,4%	66,6%
d'accord	16	29,6%	96,2%
fortement d'accord	2	3,7%	100,0%
Total	54	100,0%	

Source : résultat de notre travail

Figure III.19: le SAP et la GRH



Source : résultat de notre travail

Au vu de ce qui précède, nous remarquons que 48.1% des opinions sont désaccord avec l'influence de système d'appréciation sur la prise de décision en matière de GRH., et 11.1% sont fortement désaccord avec ce principe. Contre 29.6% pensent que les résultats de l'appréciation sont pris en compte pour les décisions de formation, promotion, rémunération liée à la performance. Et 3.7% sont fortement d'accord. Enfin, on peut remarquer 7.4% de personnes n'ayant pas répondu.

L'analyse et l'interprétation des résultats des données qui ont été recueillies nous donnent une meilleure vision sur la façon dont se déroulent les évaluations au sein du complexe et sur l'avis que les employés aient de leur système d'évaluation.

Tableau III.19 : la relation entre l'utilité du SAP et son influence sur la GRH

		util SAP					Total
		pas de tout désaccord	désaccord	neutre	d'accord	fortement d'accord	
pri GRH	pas du tout désaccord	0	1	4	1	0	6
	désaccord	2	8	7	7	2	26
	neutre	0	1	2	1	0	4
	d'accord	1	2	1	10	2	16
	fortement d'accord	0	0	0	2	0	2
Total		3	12	14	21	4	54

Source: résultat de notre travail (sous le spss).

Selon le tableau ci dessus, on remarque que parmi les 25 cadres qui pensent que le SAP est utile, il y'a 10 cadres qui sont désaccord avec l'influence du SAP sur la prise de décision de GRH.

Tableau III.20 : la relation entre l'influence du SAP sur la GRH et la rémunération liée à la performance.

		salaire					Total
		pas du tout désaccord	désaccord	neutre	d'accord	fortement d'accord	
pri GRH	pas du tout désaccord	0	4	2	0	0	6
	désaccord	4	14	3	5	0	26
	neutre	1	1	1	1	0	4
	d'accord	1	4	0	5	6	16
	fortement d'accord	0	0	0	2	0	2
	Total	6	23	6	13	6	54

Source: résultat de notre travail (sous le spss).

Selon le tableau ci dessus, on remarque que presque le totale (90.62 %) des personnes qui pensent que le SAP n'a aucune influence sur la prise de décision de GRH, ils sont désaccord avec l'influence de SAP sur les décisions de l'augmentation de salaire.

Tableau III. 21 : la relation entre l'influence du SAP sur la GRH et la formation

		forma					Total
		pas du tout désaccord	désaccord	neutre	d'accord	fortement d'accord	
pri GRH	pas du tout désaccord	1	0	2	3	0	6
	désaccord	1	6	3	14	2	26
	neutre	1	0	2	1	0	4
	d'accord	0	0	0	9	7	16
	fortement d'accord	0	0	0	1	1	2
	Total	3	6	7	28	10	54

Source: résultat de notre travail (sous le spss).

Selon les résultats obtenus par le tableau ci dessus, on remarque que 32 personnes qui ne sont pas d'accord avec l'influence de l'appréciation des performances sur la prise de décision de GRH, ils sont d'accord avec l'influence de SAP sur les décisions de formation (38 personnes).

Tableau III. 22 :la relation entre l'influence du SAP sur la GRH et la promotion

		prom					Total
		pas du tout désaccord	désaccord	neutre	d'accord	fortement d'accord	
pri GRH	pas du tout désaccord	5	0	0	1	0	6
	désaccord	11	8	2	2	3	26
	neutre	2	1	1	0	0	4
	d'accord	7	2	0	5	2	16
	fortement d'accord	0	0	0	0	2	2
Total		25	11	3	8	7	54

Source: résultat de notre travail (sous le spss).

Selon le tableau ci dessous, on remarque que le totale (88.88% des cadres interrogés) des personnes qui pensent que le SAP n'a aucune influence sur la prise de décision de GRH, ils sont désaccord avec l'influence de SAP sur les décisions de promotion.

2.3.3.7 L'appréciation et la motivation

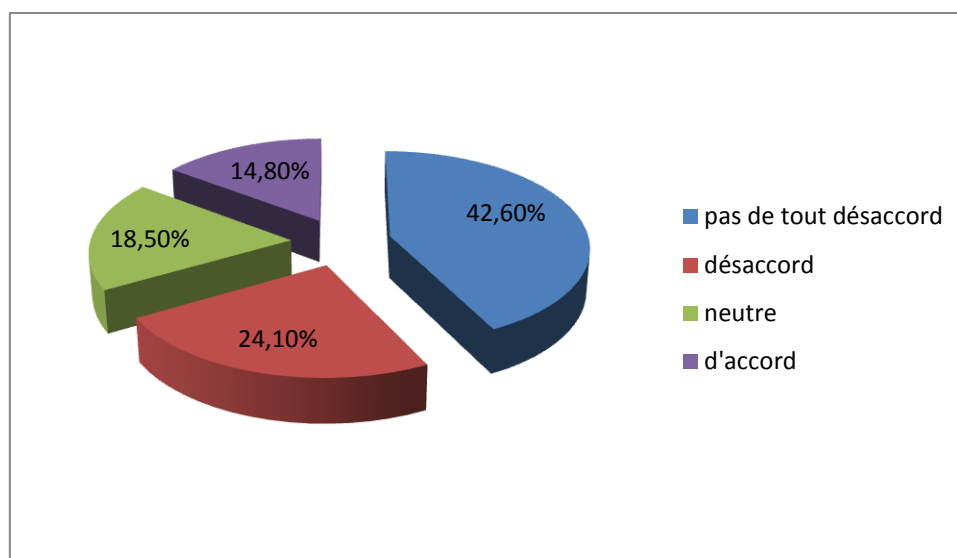
- **Q17. Est-ce que le système d'appréciation des performances mis en place dans votre société peut motiver le personnel ?**

Tableau III.23:L'appréciation et la motivation

Les résultats	La fréquence	Le taux	Taux accumulé
pas du tout désaccord	23	42,6%	42,6%
désaccord	13	24,1%	66,7%
neutre	10	18,5%	85,2%
d'accord	8	14,8%	100,0%
Total	54	100,0%	

Source : résultat de notre travail

Figure III.20: L'appréciation et la motivation



Source : résultat de notre travail

Ici, on peut dire que les employés sont très conscients en effet de ce que pourrait leur apporter des évaluations en termes de formation, rémunération, gestion de carrière et promotion. Mais surtout, ils pensent que s'ils étaient évalués correctement, ils seraient beaucoup plus motivés car les résultats de l'évaluation seraient pris en compte.

Ceci peut dénoter que la population questionnée a conscience que les évaluations peuvent avoir des répercussions importantes sur leurs carrières, et que ces évaluations pourraient être mieux faites.

Tableau III.24 : la relation entre l'influence du SAP sur la GRH et la motivation du personnel

		motiv				Total
		pas du tout désaccord	désaccord	neutre	d'accord	
pri GRH	pas du tout désaccord	3	2	1	0	6
	désaccord	12	6	6	2	26
	neutre	3	0	1	0	4
	d'accord	5	4	2	5	16
	fortement d'accord	0	1	0	1	2
Total		23	13	10	8	54

Source: résultat de notre travail (sous le spss).

Selon le tableau ci dessous, on remarque que le totale (88.88 % =32/36 des cadres interrogés) des personnes qui pensent que le SAP n'a aucune influence sur la prise de décision de GRH, ils sont désaccord avec la motivation du personnel par le SAP mis en place.

2.3.3.8 L'appréciation des performances et l'équité

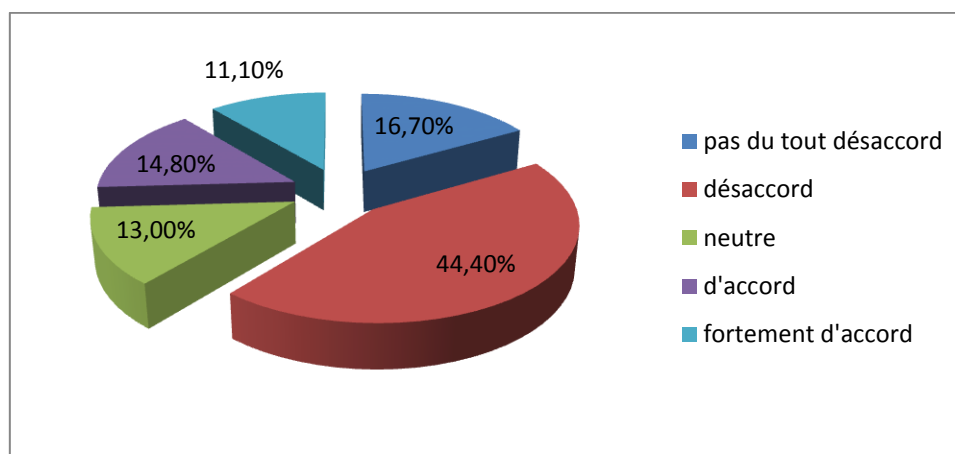
➤ **Q18. Le système d'appréciation des performances mis en place est-il équitable ?**

Tableau III.25 : L'appréciation des performances et l'équité

Les résultats	La fréquence	Le taux	Taux accumulé
pas du tout désaccord	9	16,7%	16,7%
désaccord	24	44,4%	61,1%
neutre	7	13,0%	74,1%
d'accord	8	14,8%	88,9%
fortement d'accord	6	11,1%	100,0%
Total	54	100,0%	

Source : résultat de notre travail

Figure III.21 : L'appréciation des performances et l'équité



Source : résultat de notre travail.

On constate que 61.1% (44.4%+16.7%) ont estimé que le système n'est pas équitable contre 14.8% qui pensent qu'il l'est. Et 11.1% sont fortement d'accord. 13% n'ont pas répondu. Il serait donc opportun de dire ici que la moitié des questionnés ont un sentiment d'équité face à ce système d'évaluation. Néanmoins, la présence significative de ceux qui pensent le contraire dénote peut être un sentiment d'iniquité ou d'ignorance du système. Cela renforce donc le sentiment que les personnes ne sont pas traitées convenablement malgré la présence de ce système. Cela peut aussi vouloir dire qu'il y a des différences de traitements pour des cas similaires. Peut être est-ce dû à des jugements de valeur portés par des évaluateurs sur leurs collaborateurs, des affinités ou des inimitiés... Toujours est-il que le sentiment de rétribution adéquate n'est pas pris en compte par rapport à la contribution de chacun, tout cela pouvant susciter davantage de démotivation.

Tableau III. 26 : la relation entre l'influence du SAP sur la GRH et l'équité

		équité					Total
		pas du tout désaccord	désaccord	neutre	d'accord	fortement d'accord	
pri GRH	pas du tout désaccord	0	5	1	0	0	6
	désaccord	6	14	4	2	0	26
	neutre	0	2	2	0	0	4
	d'accord	3	3	0	4	6	16
	fortement d'accord	0	0	0	2	0	2
	Total	9	24	7	8	6	54

Source: résultat de notre travail (sous le spss).

Selon le tableau ci dessous, on remarque que le totale (96.96% =32 /33 des cadres interrogés) des personnes qui pensent que le SAP n'a aucune influence sur la prise de décision de GRH, ils pensent que le SAP mis en place est inéquitable.

2.3.3.9 Les attentes des cadres évalués du système d'appréciation des performances

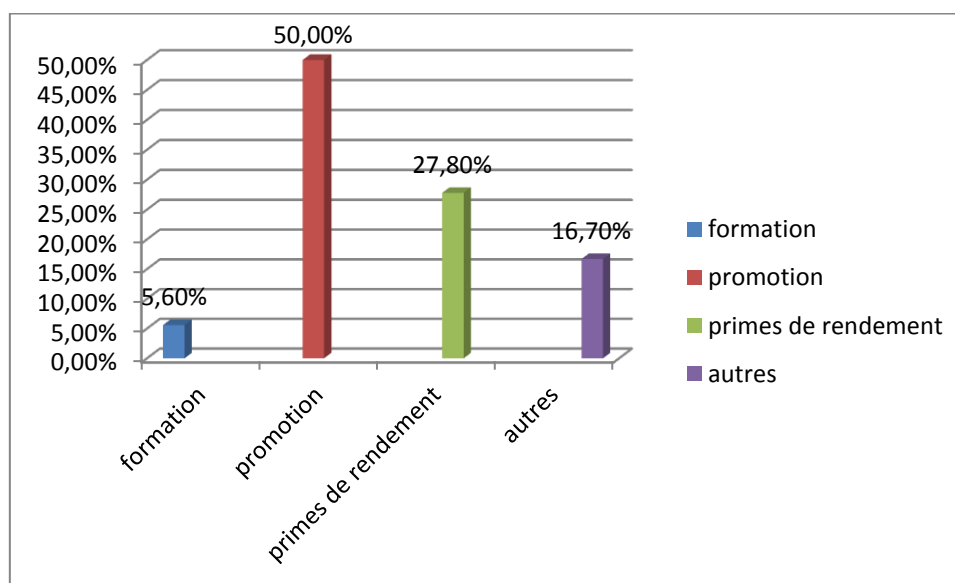
- Q19. Quels sont les conséquences attendus du système d'appréciation des performances des cadres ?

Tableau III.27 : les attentes des cadres du système d'appréciation des performances

Les résultats	La fréquence	Le taux	Taux accumulé
formation	3	5,6%	5,6%
promotion	27	50,0%	55,6%
primes de rendement	15	27,8%	83,3%
autres	9	16,7%	100,0%
Total	54	100,0%	

Source : résultat de notre travail

Figure III.22 : les attentes des cadres du système d'appréciation des performances



Source : résultat de notre travail

Les attentes des cadres du système d'appréciation des performances :

- Attente :1 (50%) la gestion des carrières des cadres à travers les perspectives d'évolution de carrière dans la fonction , le suivi et le développement des compétences mises en œuvre dans la fonction actuelle et de celles requises pour les métiers et les fonctions futures, la détection et le suivi des potentiels susceptibles d'occuper des postes de responsabilités...
- Attente 2 : (27.8%) récompenser la performance, le mérite et les contributions positives attendues par l'organisation à travers la gestion des carrières et le système de rémunération qui permettraient la reconnaissance par le biais des promotions et des primes...
- Attente 3 :(16.7%) équité et transparence dans l'évaluation appliquant des critères d'appréciation et en arrêtant des décisions objectives, transparentes et équitables par les responsables directs et hiérarchiques.
- Attente 4 :(5.6%): prendre en charge de combler les insuffisances constatées dans la maîtrise de la fonction, de développer, à travers les plans de formation.

Ces résultats montrent donc qu'une bonne évaluation devrait mener sur la promotion des employés ; ce qui peut être révélateur du sentiment de stagnation ou encore de promotions pas fréquentes et pas trop justifiées car le système d'évaluation tel que conçu n'influence pas les mouvements de carrière des employés.

Les employés ont répondu être favorables pour la plupart à des promotions comme répercussion d'une bonne évaluation sur la performance et la motivation. Par conséquent, on pourrait dire que les employés ne perçoivent pas un véritable mouvement dans leur carrière et ne connaissent peut être pas les conditions d'avancement ou de promotion. Cela peut créer un sentiment de frustration et de démotivation chez eux car ils peuvent se dire que quels que soient les efforts fournis, il n'y aura pas de reconnaissance du travail accompli. Le système d'évaluation en outre tel que conçu, n'influence pas vraiment les mouvements de carrière des employés. Donc ils aimeraient davantage sentir qu'ils progressent tout au long de leur carrière.

SECTION3 : L'ANALYSE DE SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFORMANCES ET SON INFLUENCE SUR LA GRH (PAR LE SPSS).

Dans cette dernière section nous étudierons les corrélations possibles entre le SAP et les autres variables, sa régression linéaire, le teste de fiabilité et le teste de student qui nous permet de confirmer ou pas les hypothèses de notre recherche. Avant toute chose, on doit présenter les hypothèses :

L'hypothèse 1 :

- ✓ *H0 : Les informations fournies par le système d'appréciation des performances sont prises en compte pour toute décision d'augmentation de salaire (prime de rendement).*
- ✓ *H1 : Les informations fournies par le système d'appréciation des performances ne sont pas prises en compte pour toute décision d'augmentation de salaire (prime de rendement).*

L'hypothèse 2 :

- ✓ *les décisions de formation sont basées sur les informations fournies par le système d'appréciation des performances.*
- ✓ *les décisions de formation ne sont pas basées sur les informations fournies par le système d'appréciation des performances.*

L'hypothèse 3 :

- ✓ *Le système d'appréciation des performances a une influence sur la prise de décisions de promotion.*
- ✓ *Le système d'appréciation des performances n'a pas une influence sur la prise de décisions de promotion.*

L'hypothèse 4 :

- ✓ *Le système d'appréciation des performances peut motiver le personnel.*
- ✓ *Le système d'appréciation des performances ne peut pas motiver le personnel.*

3.1 LA CORRELATION DE PEARSON

SPSS calcule toutes les corrélations possibles deux à deux et les présente sous forme de tableau croisé (voire l'annexe 1). On observe donc dans nos résultats des corrélations significatives (mises en gras)

Le tableau III.28 : la corrélation entre l'utilité du SAP et les autres variables

Pearson Correlation	objec SAP	necess entre	clar objec	trait insuf	forma	pri GRH
Sig. (2-tailed)	,822**	,730**	,308*	,409**	,359**	,295*
	,590	,000	,023	,002	,008	,030
	54	54	54	54	54	54

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Source : résultat de notre travail (sous le SPSS).

Le tableau ci-dessus nous montre que toutes les corrélations entre l'utilité de système d'appréciation des performances liée à l'objectivité du SAP et la clarification des objectifs et les activités de GRH sont positives et significatives à 1%. Par contre la corrélation entre l'utilité et les conséquences attendus est positive mais non significative ($r=0.108$).

****Corrélation positive entre :**

- Utilité du SAP et son objectivité (une forte corrélation $r=0.822$) et $P=0.000 < 0.01$.
- Utilité du SAP et la nécessité de l'entretien professionnel (une forte corrélation $r=0.730$) et $P=0.000 < 0.01$.

- Utilité du SAP et la clarification des objectifs (une faible corrélation $r = 0.308$) et $P = 0.023 < 0.01$.
- Utilité du SAP et le traitement des insuffisances relevés lors de l'appréciation (une faible corrélation $r = 0.002$) et $P = 0.002 < 0.01$.
- Utilité du SAP et la formation (une faible corrélation $r = 0.359$) et $P = 0.008 < 0.01$.
- Utilité du SAP et son influence sur la prise de décision en matière de GRH (une faible corrélation $r = 0.295$) et $P = 0.03 < 0.01$.

Le tableau III.29 : la corrélation entre la prise de décision en matière de GRH et les autres variables

	necess entre	salair	forma	prom	équité	motiv
Pearson Correlation	,362**	,491**	,447**	,311*	,501**	,271
Sig. (2-tailed)	,113	,000	,001	,022	,000	,047

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Source : résultat de notre travail (sous le SPSS).

A la lecture de ce tableau, on note que toutes les corrélations entre la prise de décision de GRH et les variables sont positives et significatives.

****Corrélation positive entre :**

- La prise de décision en matière de GRH et la nécessité de l'entretien professionnel (une faible corrélation $r = 0.362$) et $P = 0.000 < 0.01$.
- La prise de décision en matière de GRH et la formation (une faible corrélation $r = 0.447$), $P = 0.001 < 0.01$.

- La prise de décision en matière de GRH et l'augmentation du salaire (une faible corrélation $r=0.491$), $P=0.001<0.01$.
- La prise de décision en matière de GRH et la promotion (une faible corrélation $r=0.311$), $P=0.022<0.05$.
- La prise de décision en matière de GRH et l'équité (une moyenne corrélation $r=0.501$), $P=0.000<0.01$.
- Prise de décision de GRH et la motivation du personnel (une corrélation $r=0.271$), $P=0.047<0.05$

Le tableau III.30 : la corrélation entre la motivation du personnel et les autres variables

	salair	équité
Pearson Correlation	,323	,684**
Sig. (2-tailed)	,000	,001

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Source : résultat de notre travail (sous le SPSS).

****Corrélation positive** entre :

- la motivation du personnel et le salaire (une faible corrélation $r=0.323$) et $P=0.000<0.05$.
- la motivation du personnel et l'équité (une forte corrélation $r=0.684$) et $P=0.001<0.01$.

3.2 REGRESSION LINEAIRE

Les régressions multiples permettent de tenir compte de plusieurs facteurs (ou variables indépendantes) dans les relations avec la variable dépendante (voire l'annexe 2). Tous les variables doivent être quantitatifs. Les coefficients de régressions standardisés permettent de pouvoir comparer les contributions de chaque variable indépendamment de leur étendue.

Tableau III.31 : la régression linéaire

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.		
	B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	1,913	,567			3,372	,001
	salair	,103	,149	,122	,691	,493	
	forma	,331	,139	,340	2,376	,022	
	prom	,083	,099	,118	,842	,404	
	équité	-,060	,185	-,071	-,324	,747	
	motiv	-,120	,174	-,126	-,687	,495	

a. Dependent Variable: util SAP

Source : résultat de notre travail (sous le SPSS).

- La variable dépendante : l'utilité de système d'appréciation des performances.
- Les variables indépendantes : le salaire, la formation, la promotion, l'équité et la motivation.

$$\text{Util} = 1.91 + 0.1\text{salair} + 0.33\text{forma} + 0.08\text{prom} - 0.06\text{équité} - 0.12\text{motiv}.$$

Selon le tableau III.31, on remarque qu'il existe des coefficients de Beta négatifset donc on élimine les variables indépendantes suivantes :

- L'équité de SAP.
- La motivation du personnel par le SAP.

Et on obtient le tableau suivant :

Tableau III.32: la régression linéaire

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,787	,549		3,254	,002
salair	,031	,120	,036	,255	,800
forma	,326	,138	,335	2,359	,022
prom	,060	,096	,086	,629	,532

a. Dependent Variable: util SAP

Source : résultat de notre travail (sous le SPSS).

- La variable dépendante : l'utilité de système d'appréciation des performances.
- Les variables indépendantes : le salaire, la formation et la promotion.

a (constant) =1.78

$$\text{Util} = 1.89 + 0.03\text{salair} + 0.33\text{forma} + 0.06\text{prom.}$$

Selon le tableau régression linéaire ci-dessus, on constate que :

- L'utilité du SAP est dépendante à l'élaboration des plans de formation des cadres à partir des résultats obtenus par l'appréciation de leurs performances car $P = 0.022 < 0.05$.
- Contre la rémunération liée à la performance et les promotions qui sont indépendantes à l'utilité du SAP. Cette indépendance est justifiée par les valeurs de sig (P) qui sont supérieurs à 0.05.

- Donc, l'équation (1) doit être modifiée par l'élimination de promotion et de salaire : $Util = 1.78 + 0.32 \text{ for} \dots\dots\dots(2)$

Le tableau III.33 : la régression linéaire

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,096	,318		6,582	,000
	motiv	,278	,137	,271	2,031	,047

a. Dependent Variable: pri GRH

Source : résultat de notre travail (sous le SPSS).

- La variable dépendante : l'influence du SAP sur la GRH.
- Les variables indépendantes : la motivation du personnel.

a (constant) =2.09

$pri\ GRH = 2.09 + 0.278 \text{motiv} \dots\dots\dots(3)$

Le tableau III.34: la régression linéaire

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,488	,257		1,899	,063
	équité	,605	,089	,684	6,770	,000

a. Dependent Variable: motiv

Source : résultat de notre travail (sous le SPSS).

3.3. Teste de fiabilité

Cronbach's Alpha	N
,748	19

Source: résultat de notre travail (sous le spss). (Voire l'annexe 3)

Cronbach's Alpha=0.748 (74.8%). Une valeur de alpha supérieure à 0,7 (70%) est satisfaisante.

3.4.LE TEST DE STUDENT :

	sig
L'utilité du SAP et le salaire	,546
L'utilité du SAP et la formation	,008
L'utilité du SAP et la promotion	,485
L'utilité du SAP et la motivation du personnel	,260

Source: résultat de notre travail (sous le spss).

De manière similaire au t de Student, on insère les variables dépendantes (salaire, formation, promotion et motivation), ainsi que le facteur (variable indépendante est l'utilité du SAP).

- Le test de salaire et l'utilité du SAP n'est pas significatif (la probabilité de 0.546 est supérieur au seuil de 5%).
- Le test de formation et l'utilité du SAP est significatif (la probabilité de 0.008 est inférieure au seuil de 5%).
- Le test de promotion et l'utilité du SAP n'est pas significatif (la probabilité de 0.485 est supérieur au seuil de 5%).
- Le test de motivation et l'utilité du SAP n'est pas significatif (la probabilité de 0.260 est supérieur au seuil de 5%).

Le test de student nous montre que le système d'appréciation des performances des cadres n'a aucune influence sur la prise de décisions de rémunération liée à la performance (les primes de rendement) .Concernant l'évolution de carrière, le SAP ne contribue pas à la satisfaction de cette attente.. On remarque aussi que la seule activité ou fonction de gestion des ressources humaines qui est influencée par les résultats d'appréciation des performances est celle de la formation des cadres

Selon le même test, le système d'appréciations des performances des cadres mis en place ne permet pas de motiver le personnel du complexe GNL2Z, pour eux il n'est pas équitable, il ne permet pas de distinguer les meilleurs cadres (performants) par ce que tous les cadres sont bénéficiés de primes de rendement (même les cadres qui ne réalisent pas leurs objectifs et missions).

On trouve alors :

- ✓ une probabilité de 0.8 % (pour l'influence du SAP sur la formation) est inférieure à notre seuil de 5%. Donc, l'hypothèse (2) est donc confirmée.
- ✓ une probabilité de 54%.6 (pour l'influence du SAP sur le salaire) est supérieure à notre seuil de 5%. Donc, L'hypothèse (1) n'est pas donc confirmée.
- ✓ une probabilité de 48.5% (pour l'influence du SAP sur la promotion) est supérieure à notre seuil de 5%. Donc, L'hypothèse (3) n'est pas donc confirmée.
- ✓ une probabilité de 26.0%(pour la motivation du personnel par le SAP) est supérieure à notre seuil de 5%. L'hypothèse (4) n'est pas donc confirmée.

3.5. Recommandations

Après notre investigation sur l'évaluation du système d'appréciation en place au complexe GNL2Z, nous pouvons faire quelques propositions afin d'améliorer non seulement le système d'évaluation, mais aussi la manière dont se déroulent ces évaluations. Pour ce faire, nous avons recensé certaines faiblesses que nous avons constatées et avons proposé quelques solutions pour que le système d'évaluation soit beaucoup plus efficace et serve de manière concrète à la fois l'entreprise et les employés qui, on ne le répètera jamais assez sont le poumon de toute entreprise.

1. La Direction du Personnel qui fait office de DRH devrait élargir les objectifs et prérogatives du système d'évaluation qui pour le moment sont limités à décider de l'octroi de la prime de rendement et de la promotion des employés. La Direction devrait associer à ces prérogatives les processus RH influencés par l'évaluation tels que le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, le licenciement, la détermination des emplois et des postes, la gestion des carrières.
2. La Direction du Personnel devrait élaborer et mettre sur pied une grille ou fiche d'évaluation plus complète et exhaustive que l'actuelle qui est un peu trop simpliste, lapidaire et sommaire. Et la grille d'évaluation devrait être mise à jour aussi souvent que possible suivant les changements, modifications et stratégies que subit l'entreprise.
3. Le système d'évaluation devrait être examiné par les RH de façon à être plus objectif et équitable ; il devrait servir davantage à récompenser les plus méritants, donc à prendre en considération les efforts et la performance individuels. Il devrait aussi pouvoir stimuler l'excellence, l'enthousiasme, la compétition, l'esprit d'initiative...
4. Au moins deux évaluations doivent se tenir dans l'année pour aider les employés à garder le cap par rapport aux objectifs fixés.

5. Les résultats des évaluations doivent être soigneusement pris en compte et étudiés afin de pouvoir prendre des mesures adaptées pour chaque employé.
6. Les évaluations doivent être faites sur la base d'atteinte des objectifs, ce qui facilitera la tâche de l'évaluateur et rendra l'évaluation beaucoup plus objective.
7. Intégrer à la fiche d'évaluation les critères de compétence, performance, professionnalisme, atteinte des objectifs...
8. La DRH avec la Direction Générale devraient travailler pour une meilleure communication et sensibilisation par rapport au système d'évaluation et à ses répercussions sur les salariés et l'entreprise. Car le constat fait est que beaucoup de personnes sont ignorantes de leur propre système d'évaluation.
9. La Direction Générale devrait allouer davantage de moyens financiers et matériels à la DRH afin de rénover son système d'évaluation, mais aussi toute la structure des Ressources Humaines.
10. Un travail sur la définition des postes et des compétences de chaque employé est vital dans ce sens que cela faciliterait aussi bien le manager que la DRH dans la fixation des objectifs. Aussi, cela aiderait mieux l'administration au niveau des promotions.

Conclusion

Les résultats de cette étude ont montré des anomalies, les propositions dégagées découlent de cette analyse de la réalité, elles visent l'amélioration de la situation dans laquelle fonctionne le système d'appréciation et l'intégration de celui-ci dans la politique de GRH de l'unité et de l'entreprise.

- Réunir les conditions de faisabilité et de réussite du système d'appréciation en adaptant le fonctionnement de certaines pratiques de gestion des ressources humaines (formation, promotion, primes de rendement, mobilité professionnelle) dans leurs procédures au système 'appréciation qui leur fournit en conséquence les éléments de gestion et de prise de décision.
- Clarifier les enjeux de l'appréciation permettant la mobilisation, la motivation des effectifs aux objectifs stratégiques de l'organisation. Les enjeux sont essentiellement liés à la rémunération et aux perspectives d'évolution de carrière et dans ce cadre, il est indispensable de montrer le lien entre l'appréciation, la rémunération et la gestion des carrières et les autres activités de la GRH, ce qui favorisera l'efficacité, la crédibilité du système d'appréciation et sa transparence.
- Intégrer le système d'appréciation dans la GRH, définir son rôle, ses missions, les interfaces avec les autres domaines de la GRH que sont la gestion prévisionnelle, la gestion des carrières, la mobilité, la formation, et la rémunération, de manière à répondre aux objectifs de l'entreprise et aux attentes des travailleurs.
- Créer les conditions de mise en œuvre optimale du système d'appréciation en matière d'organisation : définition de la fonction et des objectifs, définir les normes de résultats dans chaque activité, clarifier les missions et les responsabilités des apprécieurs.

- Coordonner les différents domaines de la GRH avec le système d'appréciation qui fournit les données nécessaires, facilite la prise de décision aux managers et permet l'utilisation rationnelle des possibilités offertes par l'entreprise dans les domaines de la gestion des ressources humaines.

- Former les acteurs du système d'appréciation sur le management des ressources humaines, sur l'entretien et sur le management par objectif et surtout sur les notions « compétence, performance, potentiel », sensibiliser les acteurs et les managers sur les missions de ce système d'appréciation et sa place dans la gestion des ressources humaines.

Conclusion générale :

Une organisation est constituée d'hommes et de femmes exerçant une activité ; sa pérennité et son développement dépendront essentiellement du degré de mobilisation et de motivation de ses effectifs au travail dont le résultat final sera le profit et la rentabilité sur les plans économiques et financiers.

Alors pour apprécier le degré de contribution de chaque salarié dans l'activité de l'organisation, plus précisément dans sa fonction, dans les objectifs qui lui sont assignés ou dans les tâches de son poste de travail ; l'organisation recourt à une technique qui permettra d'évaluer le degré de l'effort et de contribution, en d'autres termes « les résultats au travail ».

Pour apprécier la performance d'un salarié, il faut évaluer premièrement ses résultats en les confrontant aux objectifs annuels. C'est-à-dire qu'il faut s'être d'accord sur l'essentiel et sur les priorités des actions à entreprendre dans une année.

D'où l'appréciation des performances des salariés dans l'activité de l'organisation constitue une pratique indispensable comportant plusieurs objectifs.

- L'évaluation de la contribution des effectifs dans l'activité de l'organisation, dans un premier temps,
- Faire correspondre cette contribution à une rétribution sous forme de salaire, de primes, de promotions ..., de façon à réaliser l'équilibre entre contribution/rétribution ; ce qui implique la présence d'un enjeu entre appréciation et rémunération.
- L'organisation recherche , à travers sa ressource humaine , le vivier de potentiels ayant les compétences requises(compétences en terme de savoirs et de savoirs faire), les performances et les capacités à occuper des fonctions dans des métiers actuels et futures,

La réalisation de l'un ou de l'autre des objectifs cités est une mission dans laquelle plusieurs domaines de la GRH convergent :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui dégage les postes futurs ainsi les compétences requises, la formation qui élabore les plans de formation permettant d'acquérir les connaissances théoriques et pratiques requises dans les différentes fonctions, la

gestion des carrières qui dégage les potentiels élabore les plans d'évolution des qualifications, les plans d'évolution des fonctions figurant dans la classification des emplois, les plans de mobilité.

Ceci montre les interfaces et les relations de coordination dans les domaines de la GRH, coordination indispensables dans la réalisation d'un objectif stratégique de l'organisation, à savoir : manager une ressource humaine compétente, performante et motivée afin de réaliser des objectifs économiques qui assureront pérennité et stabilité de l'organisation.

Mais, la réalisation de cet objectif stratégique nécessite, au préalable, l'existence d'un ensemble de données et d'information sur les salariés, leurs activités, leurs rendement, leurs attentes et motivations..., autant de données qui ne peuvent être fournies que par une appréciation annuelle qui comporte, de ce fait, plusieurs aspects intéressant la GRH :

- Evaluer de la performance et des résultats aux activités et aux objectifs,
- Repérage des points faibles dans la maîtrise de la fonction actuelle à prendre en charge par le biais de la formation,
- Les orientations de carrière, de formation et de mobilité à court terme, moyen et terme sous forme de propositions en matière de : promotion , primes, mobilité...

Les informations fournies par l'appréciation des performances des salariés permettent , en fin de compte, aux managers de prendre les décisions nécessaires dans le MRH, tant sur le plan de la rémunération, que de la formation et la gestion des carrières.

Cette utilisation de l'appréciation comme outil de management au service de la GRH, permet de réaliser d'une part, les objectifs stratégiques d'ordre économiques et autres (stabilité des effectifs, compétence, performance et motivation des effectifs dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation) et d'autre part, les attentes et les motivations des salariés en terme de reconnaissances financières ou autres, d'évolution de carrière, de réalisation de projets de développement par des formation.

Il est utile d'aborder les résultats de notre recherche du système d'appréciation des performances des cadres de complexe GNL2Z.

➤ Sur le plan de la mise en œuvre du système d'appréciation des cadres :

La nécessité de l'entretien d'appréciation est ressentie par toute la population étudiée comme indispensable car elle instaure la communication, la transparence et l'objectivité dans l'appréciation.

Les facteurs responsables d'une appréciation de faible impact sur la prise de décision en matière de GRH :

- Les conséquences et les enjeux de l'appréciation ne sont pas clairement définis,
- Les évaluateurs ne sont pas formés sur l'appréciation des performances,
- Faible motivation et mobilisation des personnes à respecter la procédure d'appréciation et ses multiples volets inhérents à la GRH,
- Perception non définie de la place du système d'appréciation dans la GRH et dans la politique de management de la RH.

➤ Sur le plan des conséquences et des attentes du système d'appréciation

Une des principales causes qui montre l'absence de volonté et la faible motivation à appliquer la démarche de ce système d'appréciation et à croire en ses objectifs est l'absence de conséquences réellement perceptibles et concrètes sur le terrain dans la GRH.

C'est la raison pour laquelle les appréciateurs et les appréciés considèrent cette pratique d'appréciation annuelle comme une simple formalité car n'ayant aucun impact dans les horizons futurs de l'apprécié.

De ce fait, il ne serait étonnant de constater que les attentes en matière d'appréciation seraient aussi nombreuses. D'après les résultats de notre enquête, relève les dysfonctionnements suivants :

- Absence d'informations sur les perspectives d'évolution :

Il n'y'a pas un réseau d'information de données de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de la gestion des carrières, des la formation, mettant à la disposition des cadres les informations nécessaires leur permettant d'élaborer leurs projets professionnels.

- Absence de motivation à renseigner le projet de développement :

Les attentes en matière d'évolution de carrière, de formations, et de mobilité, n'étant pas satisfaites, entraînent une faible motivation à renseigner le projet professionnel et par conséquence une faible adhésion au système d'appréciation en général.

- Absence de considération du système d'appréciation :

Le système d'appréciation est considéré comme un acte de simple formalité car ses conséquences ne sont pas clairement définis et n'ayant aucun impact dans la GRH.

Ceci entraine par voie de conséquence un manque d'engagement et d'implication dans les orientations de carrière et dans l'entretien sur le projet de développement professionnel.

- Absence de lien entre les primes de rendement individuelles et le système d'appréciation

Le taux de PRI d'un salarié est arrêté à partir d'une notation d'un support sur des critères autres que ceux figurent dans la fiche d'appréciation des performances et qui sont les objectifs. La réalisation ou non de ces objectifs n'a aucun impact positif ou négatif sur la prime de rendement individuelle qui demeure une note administrative renseignée antérieurement et classée dans le dossier administratif.

➤ Absence de coordination des pratiques de GRH avec l'appréciation

Les besoins de formation dégagés à partir des appréciations annuelles sont inscrites dans un plan de formation. Or ce dernier ne peut être exploités directement par l'activité formation qui obéissant à un calendrier spécifique de traitement de budget de formation, arrête son plan de formation (actions de formation et population ciblée) sur la base d'une autre démarche de recueil des besoins (réunions avec les structures concernées) et non sur la base du plan de formation issu de système d'appréciation annuelle .

Les orientations de carrière en matière de mobilité des effectifs dans le cadre de changement des filières, de cheminement professionnel et d'optimisation des effectifs, quand elles sont proposées par la hiérarchie, ne peuvent être directement exploitées par le DRH de complexe parce que la procédure de mobilité est conditionnée par un ensemble de facteurs : Accord de structure, besoins organigrammes, décisions des responsables.

Ainsi le DRH apparait comme structure ayant peu de pouvoir décisionnel et d'autonomie dans la concrétisation de proposition de GRH.

La détection des potentiels compétents et performants ayant les aptitudes à occuper des postes de responsabilité n'est plus une finalité du système d'appréciation ni un objectif recherché par les apprécieurs.

Enfin, nous dirons que le système d'appréciation doit être un des leviers les plus importants de développement et de motivation des ressources humaines au travail. Mais ceci est conditionné par le degré de concrétisation des finalités et des attentes des RH.

Or, dans le complexe GNL2Z, compte tenu des résultats auxquels nous sommes parvenus dans le fonctionnement du système d'appréciation et que nous résumons comme suit :

- Le système d'appréciation des performances ne peut favoriser la communication.
- L'efficacité du Le système d'appréciation des performances est en fonction de la concrétisation des attentes formulées dans les différents domaines.
- L'articulation entre résultats du Le système d'appréciation des performances et les domaines de GRH (rémunération, formation, gestion de carrière...) permettant la concrétisation des attentes est la condition de la réussite et d'efficacité de ce système.

A partir de ces résultats qui montrent les contraintes dans lesquelles fonctionne le système d'appréciation, celui-ci ne peut être efficace car cette efficacité implique une réalisation des objectifs des ressources humaines, ce qui sous tend la réalisation des attentes, mais aussi une réalisation des objectifs de l'entreprise, ce qui sous tend la définition de l'appréciation et de son importance dans la gestion des ressources humaines.

Bibliographie

- ✚ **Cohen-haegel**, « *Toute la fonction RH* », édition Dunod, paris, 2010.
- ✚ **A. Labruffe**, « *Les nouveaux outils de l'évaluation des compétences* », éditions afnor, fotolia, 2010.
- ✚ **Bernard martory et Daniel Crozet**, « *GRH* » éditions Dunod, paris, 2001.
- ✚ **B.Henriet ,M.Imbert**, « *DRH :tirez parti des technologies* »,Editions d'Organisation, Paris. 2002,
- ✚ **B .Galambaud.**, « *Des hommes à gérer* » les éditions ESF, 1983.
- ✚ **C.B. Allégre**, « *Gestion des ressources humaines* » Editions de boeck, Bruxelles. 2008,
- ✚ **C.L.Leboyer et al**, « *RH, les apports de la psychologie du travail* », Editions d'organisation, Paris, 2001.
- ✚ **D.Weiss et all.**, « *Pratique de fonction personnel, le management des ressources humaines* », Editions d'organisation, Paris, 1982.
- ✚ **E.Compoy et al**, « *gestion des ressources humaines* », Editions Pearson Education, France, 2008.
- ✚ **E. Marbot et all.**, « *Fonctions RH politiques, métiers et outils des ressources humaines* ». Éditions Pearson Education, Paris, 2007.

- ✚ **F. Andréa, ralf wetzel, christof baitsch** « *Quand le travail est le même-évaluation non discriminatoire du personnel* » édition bureau fédéral de l'égalité entre hommes et femmes .2000.

- ✚ **G. LeBoterf**, « *ingénierie et évaluation des compétences* », Editions d'Organisation, Paris, 2002.

- ✚ **G. Pithon et B. Gangloff**, « *évaluer pour former et orienter et apprécier le personnel* » éditions l'harmattan.

- ✚ **G -Soulez**. « *La gestion des ressources humaines* ». Paris, Gualino, Lextenso Editions, 2008.

- ✚ **J. Gauden.**, « *Gestion des ressources humaines* », Editions Berger-Levrault.

- ✚ **J.L. Terrade.**, « *L'appréciation du personnel ouvrier* ». Editions d'organisation, Paris, 1990.

- ✚ **J. Igalens, A. Roger.**, « *Master Ressources Humaines* », Editions Eska, Paris, 2007.

- ✚ **J.M. Peretti.**, « *FAQ Ressources Humaines* », Editions Dunod, Paris, 2006.

- ✚ **J.M. Peretti**, « *Les clés de l'équité dans l'entreprise* », Editions d'organisation, Paris, 2004.

- ✚ **J. Aubret et p. Gilbert** « *l'évaluation des compétences* » édition mardaga, Belgique.

- ✚ **J.M.Peretti.**, « *gestion des Ressources Humaines* », Editions vuibert, Paris, 2011.

- ✚ **L.Cadin et all.**, « *Gestion des Ressources Humaines* », Editions Dunod, Paris, 2007.

- ✚ **Morgan G.**, « *images des organisations* », Les presses de l'université de Laval et les Editions ESKA ,Québec,1989.

- ✚ **P.A.Captentier et al**, « *entreprendre un bilan de compétences et réussir son projet professionnel* », Editions Dunod, Paris ,2003.

- ✚ **P. Gilbert, G.Schmidt**, « *évaluation des compétences et situations de gestion* », éditions Economica, paris, 1999.

- ✚ **P. Romelaes**, « *GRH* », édition armandcolin, 1993.

- ✚ **S.L.Dolan et all.**, « *La GRH tendances, enjeux et pratiques actuelles* », Editions Pearson Education, Canada, 2008.

- ✚ **Sekiou et all**, « *GRH* », éditions de Boeck université, Canada, 2001.

- ✚ **S. A. BENRAOUANE**, « *Le management des ressources humaines* », édition office des publications universitaires, Tlemcen, 2010.

- ✚ **T. Saba et all**, « *la gestion des ressources humaines* », Edition du renouveau pédagogique , Canada. 2002.

- ✚ **V. marbach**, « *évaluer et rémunérer les compétences* », Editions d'organisation, 2000.



V. Ernout, « *recruter sans se tromper, conseils et techniques d'un chasseur de têtes* ». Editions d'Organisation, Paris, 2001.

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire est un sondage d'opinion concernant le système d'appréciation des performances des cadres de SONATRACH

Dans le cadre de la préparation du Magistère en Management des Ressources Humaines, je souhaite vous soumettre ce questionnaire dans le but d'avoir certaines réponses sur la manière dont vous, entant que cadre percevez votre système d'appréciation du personnel. En d'autres termes, il est question de savoir si les effets de cette évaluation sont visibles au niveau de la prise de décision en matière de la GRH. Nous apprécierons énormément votre coopération et votre sincérité dans vos réponses. Ces réponses resteront strictement confidentielles et seront utilisées à des fins académiques uniquement ; de plus vous n'avez pas besoin de mentionner votre nom sur le questionnaire.

Cochez devant la cage de la réponse qui vous convient le mieux.

➤ **L'axe (1) :L'identification de cadre**

- Q.1 : Sexe :

-masculin

-féminin

- Q.2 : Niveau :

-Moyen

-secondaire

- universitaire

- Q.3 : Vous êtes à la société depuis :

- Moins de 5 ans

- Entre 5 et 15 ans

- Entre 15 et 30 ans

➤ **L'axe (2) : Le système d'appréciation des performances (SAP) des cadres de GNL2Z**

- Q.4 : Connaissez-vous-le SAP des cadres appliqués dans le GNL2Z ?

Fortement désaccord	désaccord	neutre	D'accord	Fortement d'accord
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Q.5 : Selon vous, est ce que le SAP est il utile ?

Fortement désaccord	désaccord	neutre	D'accord	Fortement d'accord
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Q.6 : Est-ce que le SAP est un objectif ?

Fortement désaccord	désaccord	neutre	D'accord	Fortement d'accord

- Q.7 : L'entretien d'évaluation est-il

Fortement désaccord	désaccord	neutre	D'accord	Fortement d'accord

- Q.8 : Est-ce que vous avez été informés sur les entretiens d'appréciation afin de se préparer dans les meilleures conditions ?

Fortement désaccord	désaccord	neutre	D'accord	Fortement d'accord

- Q.9: Les managers clarifient avec leurs collaborateurs en début de période les missions et les objectifs ?

Fortement désaccord	désaccord	neutre	D'accord	Fortement d'accord

- Q.10 : Aimerez-vous que l'on vous assigne des objectifs à atteindre sur la base desquels vous serez évalués ?

Fortement désaccord	désaccord	neutre	D'accord	Fortement d'accord

➤ **L'axe (3) : l'influence du système d'appréciation des performances des cadres sur la prise de décision en matière de GRH**

- Q.11 : Selon vous, l'évaluation des performances est elle suivie de mesures ou d'actions afin de pallier aux insuffisances relevés lors de l'appréciation

Fortement désaccord	désaccord	neutre	D'accord	Fortement d'accord

- Q.12 : Est-ce que vous êtes satisfaits de certaines de ces mesures ?

Fortement désaccord	désaccord	neutre	D'accord	Fortement d'accord

- Q.13 : Les augmentations de salaire prennent en compte les résultats de l'appréciation portée par le manager lors de l'entretien annuel ?

Fortement désaccord	désaccord	neutre	D'accord	Fortement d'accord

- Q.14 : Les demandes de formation renseignées par le manager dans le support d'entretien sont prises en compte ?

Fortement désaccord	désaccord	neutre	D'accord	Fortement d'accord

- Q.15: Pour toute promotion, les dossiers des appréciations annuelles sont pris en compte pour la décision finale ?

Fortement désaccord	désaccord	neutre	D'accord	Fortement d'accord

- Q.16 : y'a-t-il une influence de SAP sur la prise de décision de GRH ?

Fortement désaccord	désaccord	neutre	D'accord	Fortement d'accord

- Q.17 : Est-ce que le SAP mis en place peut motiver le personnel ?

Fortement désaccord	désaccord	neutre	D'accord	Fortement d'accord

- Q.18: Est-ce que le SAP mis en place peut motiver le personnel ?

Fortement désaccord	désaccord	neutre	D'accord	Fortement d'accord

- Q.19: quels sont les finalités et les conséquences attendus de l'évaluation des performances ?

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

FIN DU QUESTIONNAIRE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : L'APPRECIATION FDES PERFORMANCES DES SALARIES	
INTRODUCTION.....	5
CHAPITRE I : LE PROCESSUS D'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES SALARIES	
Introduction.....	6
SECTION 1 : LES FONDEMENTS THEORIQUES SUR L'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES SALARIES	
Introduction.....	7
1.1. Les définitions de l'appréciation des performances des salariés.....	8
1.2. Les définitions des compétences et de potentiel.....	11
1.3. L'historique de l'appréciation des performances des salariés.....	15
1.4. L'appréciation des performances des salariés et les théories managériales.....	17
1.4.1. Le management scientifique et l'appréciation.....	17
1.4.2. Le courant des relations humaines et l'appréciation.....	19
1.4.3. Le processus de décision en gestion des ressources humaines.....	20
SECTION 2 : L'UTILITE DE L'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES SALARIES	
2. L'utilité de l'appréciation des performances des salariés.....	21
2.1. L'utilité pour l'évalué.....	21
2.1. L'utilité pour l'évaluateur	22
2.3. L'utilité pour l'entreprise.....	23

2.2. Les raisons de l’appréciation des performances des salariés.....	24
2.3. la multiplicité des contenus évalués.....	28
2.3.1. L’évaluation des résultats.....	28
2.3.2. L’évaluation des activités.....	28
2.3.3. L’évaluation des comportements au travail.....	28
2.3.4. L’évaluation des compétences.....	29
2.3.5. L’évaluation du potentiel.....	29
2.4. Les différentes étapes du processus d’évaluation.....	30
2.4.1. Préalable à l’évaluation.....	30
2.4.2. Préparation.....	31
2.4.3. Evaluation proprement dite.....	31
2.4.4. Résultats obtenus et recommandations.....	32
2.4.5. Contrôle à chaque étape.....	33

SECTION 3 :L’ENTRETIEN D’APPRECIATION DES PERFORMANCES

3.1. Les modalités d’appréciation.....	36
3.2. Les méthodes d’appréciation des performances des salariés.....	37
3.3. L’entretien d’appréciation.....	41
3.3.1. la définition de l’entretien annuel.....	41
3.3.2. les objectifs de l’entretien annuel.....	42
3.3.3. la préparation de l’entretien annuel.....	43
3.3.4. les bonnes attitudes du manager dans l’entretien annuel.....	43
3.4. L’entretien professionnel.....	45

3.5. la temporalité de l'entretien d'appréciation.....46

Conclusion.....47

CHAPITRE 2 : LA PLACE DE SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFIORMANCES DANS LE PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES

INTRODUCTION 48

SECTION 1 : LE PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES.....49

1.1. La gestion des ressources humaines.....49

1.1.1. Les définitions de la gestion des ressources humaines 49

1.1.2. Les objectifs de la gestion des ressources humaines50

1.1.2.1. Les objectifs fonctionnels50

1.1.2.2. Les objectifs organisationnels51

1.1.3. Le rôle de service des ressources humaines52

1.2. Les fonctions principales de la GRH.....54

1.2.1. L'acquisition des RH 54

1.2.1.1. la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences54

➤ Définition de la GPEC 54

➤ Les objectifs de la GPEC 54

➤ Le processus de la GPEC 55

1.2.1.2. La dotation 56

1.2.1.2.1. Le recrutement56

➤ Définition de recrutement..... 56

➤ Les objectifs de recrutement.....	56
➤ Le processus de recrutement	56
1.2.1.2.2. la sélection	58
➤ Définition de la sélection.....	58
➤ Les objectifs de la sélection.....	58
➤ Le processus de la sélection.....	59
1.2.1.2.3. L'intégration des RH.....	60
➤ Définition de l'intégration des RH.....	60
➤ Les objectifs de l'intégration des RH	60
1.2.2. Le développement des ressources humaines (La formation)	61
➤ Définition de la formation.....	61
➤ Les intérêts de la formation	61
1.2.3. le maintien des ressources humaines.....	62
1.2.3.1. le système de rémunération	62
➤ Définition de rémunération	62
➤ Les objectifs de la rémunération	62
➤ Le processus de la rémunération	63
1.2.3.2. la gestion des carrières.....	64
➤ Définition de la gestion des carrières.....	64
➤ Les objectifs de la gestion des carrières.....	64
1.2.4. la théorie de motivation.....	65
1.2.4.1.définition de la théorie demotivation.....	65
1.2.4.2.les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail.....	67
1.2.4.3.l'implication du personnel.....	68

SECTION 2 : LA PLACE CENTRALE DE L'APPRECIATION DES PRERFORMANCES DANS LE PROCESSUS DE GRH

Introduction	69
2.1. l'appréciation des performances et l'analyse des emplois	70
2.2. l'appréciation et la planification des effectifs	70
2.3. l'appréciation et la formation	71
2.4. l'appréciation et le recrutement	72
2.5. l'appréciation et la rémunération	72
2.6. l'appréciation et la motivation	78
Conclusion	80

SECTION 3 : LES DIFFICULTES ET LES CONDITIONS DE SUCCES DE L'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES SALARIES

3.1. les difficultés de la mise en œuvre de l'appréciation.....	81
3.1.1. difficultés relevant des acteurs.....	81
3.1.2. difficultés relevant des outils.....	82
3.1.3. difficultés relevant de la cohérence du processus	82
3.1.4. l'effet de halo	83
3.1.5. l'erreur de tendance centrale	83
3.1.6. La clémence ou la sévérité	83
3.1.7. la préjugé	83
3.1.8. l'influence de l'information la plus récente	83

3.2. les conditions de succès.....	84
CONCLUSION.....	87

PARTIE PRATIQUE :LE SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES CADRES DU COMPLEXE GL2Z (SONATRACH)

Introduction.....	88
--------------------------	-----------

SECTION 1 : PRESENTATION DE SOCIETE

Introduction.....	89
--------------------------	-----------

1.1. Présentation de SONATRACH.....	89
--	-----------

1.1.1. Les missions de sonatrach.....	89
--	-----------

1.1.2. Les objectifs de sonatrach.....	89
---	-----------

1.1.3. Les structures de sonatrach.....	90
--	-----------

1.1.4. Le MRH de sonatrach.....	90
--	-----------

1.1.4.1. Les politiques de sonatrach en matière de GRH.....	90
--	-----------

1.1.4.2. Formation.....	91
--------------------------------	-----------

1.2. Présentation du complexe GL2Z	94
---	-----------

1.3. les composantes de système d'appréciation des performances des cadres de GNL2Z.....	96
---	-----------

2.1.1. le cadre de référence.....	96
--	-----------

2.1.2. les finalités du processus d'appréciation des performances des salariés.....	96
--	-----------

2.1.3. les objectifs du processus d'appréciation des performances des salariés.....	97
--	-----------

2.1.4. Les principes du processus d'appréciation des performances des salariés.....	97
--	-----------

2.1.5. La mise en œuvre du processus d'appréciation des performances des salariés.....	98
---	-----------

SECTION2 : LE SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES CADRES DE GNL2Z.....	101
Introduction.....	101
2.1. la méthodologie de recherche.....	102
2.1.1. schéma de la recherche.....	102
2.2.2. population ciblée.....	102
2.2.3. le questionnaire d'enquête.....	103
2.2.3.1. le teste du questionnaire.....	103
2.2.3.2. la formulation du questionnaire.....	103
2.2.3.3. le plan du questionnaire.....	103
2.2.3.4. la méthode de traitement	104
2.3. l'analyse et du questionnaire.....	105
2.3.1. structure de l'échantillon.....	105
2.3.2. le système d'appréciation des performances des cadres de GL2Z.....	108
2.3.2.1. la connaissance de système.....	108
2.3.2.2. l'utilité du système.....	110
2.3.2.3. l'objectivité d système.....	111
2.3.2.4. l'entretien d'appréciation	113
2.3.2.5. l'information des cadres sur l'entretien annuel d'appréciation.....	116
2.3.2.6. l'appréciation et la clarification des objectifs.....	117
2.3.2.7. l'appréciation et l'atteinte des objectifs.....	118
2.3.3. le système d'appréciation des performances des cadres et la GRH.....	120

2.3.3.1 l'appréciation des performances et le traitement des insuffisances relevées lors de l'appréciation	120
2.3.3.2.la satisfaction des cadres sur le traitement des insuffisances.....	122
2.3.3.3.le système d'appréciation et les récompenses financières.....	123
2.3.3.4.l'appréciation des performances et la formation du personnel.....	125
2.3.3.5. l'appréciation des performances et la promotion.....	127
2.3.3.6.le SAP et la GRH.....	130
2.3.3.7. le SAP et la motivation du personnel.....	134
2.3.3.8. le SAP et l'équité.....	136
2.3.3.9. les attentes des cadres de GNL2Z de système d'appréciation des performances	138

SECTION3 : L'ANALYSE DES DONNEES OBTENUS PAR LE QUESTIONNAIRE.....140

3.1.la corrélation de pearson.....	140
3.2.la regression linéaire.....	144
3.3.le coefficient de Cronbach.....	146
3.4.le test de Student.....	147
3.5.recommandations.....	149
Conclusion.....	151
CONCLUSION GENERALE.....	153
Questionnaire.....	159
Bibliographie	164
Tables des matières.....	166

Résumé :

Il est utile pour une entreprise d'évaluer les performances de son personnel, car pour la formation, l'entreprise peut savoir quelles sont les priorités et établir des plans de formation adéquats. Parlant de l'influence de système d'évaluation des performances des salariés « SAP » sur la rémunération et la promotion, il convient de dire que le SAP permet au manager de récompenser équitablement ses collaborateurs en lui attribuant un avantage par rapport à sa performance évaluée sur la base des critères bien définis , c'est grâce à l'appréciation que l'entreprise peut motiver son personnel .Les résultats de notre étude sur le terrain au sein de l'unité GNL2Z ont montré une faible influence de SAP sur la prise de décision en matière de GRH. Les managers doivent donc Coordonner les différents domaines de la GRH avec le système d'appréciation qui fournit les données nécessaires, facilite la prise de décision aux managers et permet l'utilisation rationnelle des possibilités offertes par l'entreprise dans les domaines de la gestion des ressources humaines.

Summary:

It is useful for a company to assess the performance of its staff as for training, the company can know what are the priorities and develop appropriate training plans. Speaking of the influence of system performance evaluation of employees "SAP" on pay and promotion, it should be said that SAP allows the manager to reward its employees fairly, giving it an advantage over its performance evaluated on the basis of clearly defined criteria, because of the appreciation that the company can motivate its staff. the results of our field study in the GNL2Z unit showed a weak influence of SAP on hold decision in HRM. Managers must coordinate the different areas of HRM with the appraisal system that provides the necessary data, facilitates decision making managers and allows efficient use of the possibilities offered by the company in the areas of management human resources.

Les mots clés:

Le système- l'appréciation- les performances- les salaires- l'influence- décision- la GRH- la rémunération – la promotion- la formation.

Résumé

Il est utile pour une entreprise d'évaluer les performances de son personnel, car pour la formation, l'entreprise peut savoir quelles sont les priorités et établir des plans de formation adéquats. Parlant de l'influence de système d'évaluation des performances des salariés « SAP » sur la rémunération et la promotion, il convient de dire que le SAP permet au manager de récompenser équitablement ses collaborateurs en lui attribuant un avantage par rapport à sa performance évaluée sur la base des critères bien définis, c'est grâce à l'appréciation que l'entreprise peut motiver son personnel. Les résultats de notre étude sur le terrain au sein de l'unité GNL2Z ont montré une faible influence de SAP sur la prise de décision en matière de GRH. Les managers doivent donc coordonner les différents domaines de la GRH avec le système d'appréciation qui fournit les données nécessaires, facilite la prise de décision aux managers et permet l'utilisation rationnelle des possibilités offertes par l'entreprise dans les domaines de la gestion des ressources humaines.

Mots Clés:

Système; Appréciation; Performances; Salaries; Influence; Décision; GRH; Rémunération; Promotion; Formation.