



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE
GESTION

Département : Sciences de Gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Mémoire de fin de cycle

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

Thème

Essai d'amélioration d'un système d'appréciation
des performances et des compétences

Cas de la Sarl IFRI

Réalisé par:

Mlle BOUKIRAT Souad

Président : Mlle SLIMANI. R

Examineur : Mlle MEBARKI. N

Encadreur : Mme AMGHAR. M

Promotion : 2016- 2017

Remerciements



Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné la volonté et le courage de parcourir tout mon chemin d'études.

Merci à tous ceux ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce présent mémoire, principalement :

Mon encadreur : Mme Amghar Malika pour son orientation et sa motivation.


Mes deux maîtres de stage :

Mr Berraki Boussaad & Mme Kemmiche Sabiha pour leur assistance, ainsi que tous les travailleurs ayant contribué à cette enquête.

Merci au jury de leur appréciation de mon travail.



Dédicaces



*Je dédie ce travail
À mes parents si chers à
mon cœur.*

*À mes frangins
(Rachid, Massinissa,
Sofiane)*

*À mes frangines
(Malika, Samia, Fazia)*

À mes neveux et mes nièces.

*À mes chers ami(e)s : Ali,
Nadjet, Nabila & Souad.*

*Ainsi qu'à tous ceux qui me
sont si chers.*

Liste des abréviations

AGRH : Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines.

ANDCP : Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel.

AP : Appréciation.

CSC : Computer Sciences Corporation

DG : Direction Générale.

Dif : Droit Individuel à la Formation.

DRH : Direction des Ressources Humaines.

FRH : Fonctionnels des Ressources Humaines/ Fonction des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

MGX : Moyens Généraux.

R&D : Recherche et Développement.

RH : Ressources Humaines.

SARL : Société A Responsabilité Limitée.

SNC : Société en Nom Collectif.

Liste des tableaux

Tableau n° 01 : Illustration d'une section d'un formulaire d'appréciation par échelle cotée.

Tableau n° 02 : Comparatif entre entretien annuel et entretien professionnel.

Tableau n° 03 : Les composantes de l'appréciation.

Tableau n° 04 : Aperçu d'un référentiel emploi pour un emploi d'appui clientèle.

Tableau n° 05 : Individus interrogées par catégories interrogées par structures/services.

Tableau n° 06 : Les filiales de la Sarl « IBRAHIM & Fils ».

Tableau n° 07: Compte rendu de la procédure d'appréciation d'Ifri.

Tableau n° 08 : Principales pistes d'amélioration du système d'évaluation d'IFRI.

Liste des figures :

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

Figure n° 02 : le processus de recrutement.

Figure n° 03 : le processus de formation.

Figure n° 04 : l'évaluation à 360°.

Figure n° 05: degré d'implication des apprécieurs dans l'évaluation de leurs collaborateurs.

Figure n° 06: satisfaction des apprécieurs du système d'appréciation.

Figure n° 07: Information des apprécieurs sur les objectifs de l'évaluation.

Figure n° 08: Information des apprécieurs sur la procédure à suivre dans l'évaluation.

Figure n° 09: Information des apprécieurs sur les décisions de l'appréciation

Figure n° 10: Formation des apprécieurs à l'appréciation.

Figure n° 11: Participation à la fixation des critères d'appréciation.

Figure n° 12: Participation à la fixation des objectifs de l'appréciation.

Figure n° 13: Difficulté des apprécieurs à évaluer leurs collaborateurs.

Figure n° 14: Les difficultés des apprécieurs dans l'appréciation de leurs collaborateurs.

Figure n° 15 : Attitude des apprécieurs quant à l'amélioration du système d'appréciation.

Figure n° 16: Les éléments à améliorer selon les souhaits des apprécieurs.

Figure n° 17 : Intérêt d'être évalué.

Figure n° 18 : Satisfaction vis-à-vis du système d'évaluation.

Figure n°19: Équité du système d'évaluation.

Figure n°20: Causes de non équité du système d'appréciation.

Figure n°21: Période d'information des appréciés sur le système d'évaluation.

Figure n° 22: Information sur les objectifs, enjeux et décisions liées à l'appréciation.

Figure n° 23: Compréhension des objectifs et enjeux de l'appréciation par les appréciés.

Figure n° 24: Préparation des appréciés sur la manière de se préparer à l'entretien d'évaluation.

Figure n° 25: Besoin des appréciés à une préparation à l'entretien d'évaluation.

Figure n° 26: Participation à la formulation des objectifs et critères de l'appréciation.

Figure n° 27: Les craintes des appréciés vis-à-vis de l'appréciation.

Figure n° 28 : Satisfaction vis-à-vis des critères de l'appréciation.

Figure n° 29: Les dimensions souhaitées par les appréciés.

Figure n° 30: Capacité du système d'évaluation à déterminer efficacement les compétences des salariés.

Figure n° 31: Prise en compte des écarts constatés lors de l'appréciation.

Figure n° 32: Les mesures prises suite à l'appréciation.

Figure n° 33 : Les mesures souhaitées par les appréciés.

Figure n° 34 : Attitude des appréciés quant à l'amélioration du système d'appréciation.

Figure n° 35 : Les axes d'amélioration souhaités.

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : L’appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH.....	04
Section 1 : Cadre conceptuel de l’appréciation et fondements théoriques.....	04
Section 2 : L’appréciation pierre angulaire de la gestion des ressources humaines.....	11
Section 3 : L’appréciation : Objectifs et enjeux, méthodes et outils.....	16
Chapitre II : Améliorer son système d’appréciation.....	33
Section 1 : Composantes, fonctionnement et difficultés d’un système d’appréciation.....	33
Section 02 : Démarche d’amélioration et conditions de succès d’un système d’appréciation.....	49
Section 03 : Les pistes d’amélioration d’un système d’appréciation.....	55
Chapitre III : Présentation de l’organisme de stage et description de la méthodologie de recherche empirique.....	63
Section 01 : Présentation de la SARL « IFRI »	63
Section 02 : Aperçue sur la GRH de l’entreprise IFRI	67
Section 03 : Méthodologie de la recherche	68
Chapitre IV : Contribution à l’amélioration du système d’appréciation d’IFRI....	73
Section 1 : Diagnostic du système d’appréciation d’IFRI.....	73
Section 2 : Vérification de quelques conditions de réussite	90
Section 3 : Propositions d’amélioration.....	103
Synthèse.....	112
Conclusion générale.....	115

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction générale

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

Pour faire face aux nouveaux défis sur le marché du travail voir même l'influencer, les entreprises sont appelées à développer et à optimiser leurs portefeuille de compétences, à cela une gestion performante des ressources humaines représente un atout majeur.

Dans un souci de faire un bilan des performances, des compétences voire même du potentiel de ses employés, ainsi que d'améliorer la structure de ses compétences, toute organisation est appelée à soumettre son capital humain à des évaluations, au minimum une fois par an. D'après les résultats du baromètre RH 2007¹ en France, l'évaluation semble représenter l'outil de gestion des hommes par excellence où 80% des DRH interrogés déclarent que l'entretien d'évaluation est leur outil favori.

L'appréciation est définie comme un moment d'échange qui permet tout aussi de remonter l'information de terrain, de faire des suggestions et des propositions, de faire le point sur son activité, ainsi que sur ses compétences et ses progrès envisageables et d'analyser l'évolution de son parcours professionnel².

De là on peut dire que l'appréciation du personnel constitue la pierre angulaire de la gestion des ressources humaines. Elle s'avère un outil permettant de rendre compte des contributions, des performances et des compétences des salariés, de déceler les insuffisances et y proposer des actions correctives. Il est également le centre de toutes décisions en GRH : rémunération, formation, mobilité, GPEC, recrutement,...etc. L'appréciation n'est donc pas une fin en soi. Elle est porteuse d'enjeux multiples car elle se doit de répondre à des attentes diverses pour des acteurs variés.

En effet, c'est un dispositif délicat qui conditionne non seulement la carrière des employés et les décisions en GRH, mais également la performance de l'entreprise. Le mener à bien constitue donc un enjeu majeur à l'ensemble de ses acteurs. Ce qui préoccupe dans l'appréciation des performances est qu'elle est *« l'une des causes de succès organisationnel les plus citées mais aussi l'un des systèmes les plus mal gérés par les dirigeants*

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

² LEVY-LEBOYEUR.C, « la gestion des ressources humaines », DUNOD, Paris 2006, p 185.

Introduction générale

d'entreprises»³. Du fait de son large champ d'intervention et notamment des objectifs contradictoires qu'il recouvre, la gestion d'un tel système s'avère une tâche complexe pour l'ensemble de ses acteurs.

L'importance de cet outil a atteint la législation et les tribunaux dans le sens où « *les systèmes d'appréciation et les grilles d'évaluation sont de plus en plus souvent soumises au contrôle des juges* »⁴. En France, le système appliqué chez Airbus industrie a été sanctionnée par la cour d'appel de Toulouse le 21 septembre 2011, et la jurisprudence considère que certains critères doivent être précisés et « *être suffisamment précis pour permettre au salarié de l'intégrer dans une activité concrète et à l'évaluateur de l'apprécier avec une grande objectivité* »⁵. Bien que la législation algérienne ne prévoie pas de règlement concernant l'appréciation du personnel, ceci n'élimine pas la nécessité de prendre en compte les conséquences réelles d'une mauvaise gestion d'une telle pratique qui se voit émerger formellement dans quelques-unes des grandes entreprises nationales.

Difficultés d'évaluer, pluralité des objectifs, insatisfaction des salariés, changement de stratégies, ...etc. sont autant d'éléments pouvant inciter les entreprises à modifier leur système d'appréciation, sachant que ce dernier doit-être continuellement remis en cause, afin qu'il soit toujours en phase avec ses changements stratégiques.

De ce fait, la problématique que nous essayerons d'éclairer s'intéresse à comprendre en profondeur : « **Comment améliorer un système d'appréciation du personnel dans une entreprise ?** », pour mieux répondre à cette interrogation, il convient de la décomposer en d'autres sous questions :

1. Qu'est-ce-qu' un système d'appréciation et quelles sont ses difficultés ?
2. Quelles sont les particularités d'un système d'appréciation et sur quels leviers peut-on agir pour l'améliorer ?

Pour illustrer notre étude, nous avons choisis comme cas pratique, IFRI une des entreprises nationales de la région de Bejaia ayant mis en place un système d'appréciation formel en mars 2016 et qui prévoit de l'améliorer dans les années à venir⁶. D'après une étude⁷

³ GOSSELIN et SAINT-ONGE, 1998 cité in BERNATCHEZ.J-C, « L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe », Presses de l'Université du Québec ; 2003, p 33.

⁴ PERETTI.J-M, « Gestion des ressources humaines », Librairie Vuibert, 19^{ème} édition, Novembre2013, p 87.

⁵ PERETTI.J-M, idem.

⁶ Information provenant de la responsable du système d'appréciation du personnel

⁷ HAMGA Massinissa, OUHNIA Nawal, « la mise en place d'un système d'appréciation : cas de IFRI », Master GRH, promotion 2014-2015.78

Introduction générale

faite au niveau de cette entreprise sur la mise en place de ce système, il s'avère que ce dernier représente quelques insuffisances quant à la formation et à l'information sur le dispositif.

Pour mener cette étude nous procéderons d'abord par une recherche théorique qui construira la base de notre étude. Ensuite, pour le cas pratique, la première partie portera sur une étude qualitative, sous forme d'entretiens avec les membres de la DRH afin de s'informer largement sur les composantes de leur système et son fonctionnement ainsi qu'une analyse documentaire. Dans la seconde partie, nous entamerons une enquête quantitative sur la base d'un échantillon composé de 50 évaluateurs de catégories cadres supérieurs et cadres et de 24 évalués de catégories cadres et maîtrises, qui servira à compléter, vérifier et argumenter l'étude qualitative, et qui nous aidera à proposer des recommandations en vue d'une amélioration de la situation en vigueur.

Ainsi, notre travail sera organisé en quatre chapitres : le premier vise à retracer le cadre historique, théorique et conceptuel de l'appréciation (section02), la place de cette pratique dans la GRH (section03) ainsi que les objectifs, les enjeux, les méthodes et les outils de cette pratique (section03). Le deuxième chapitre, expose les composantes, le fonctionnement et les difficultés (section01), la démarche d'amélioration ainsi que les conditions de réussite du programme d'appréciation (section02), et enfin les pistes d'amélioration du système d'appréciation (section03). Le troisième chapitre sera consacré à la description de la méthodologie de notre recherche pratique, la présentation de l'organisme d'accueil et une brève exposition de ses pratiques GRH ainsi que les raisons de mise en œuvre du système d'appréciation dans cette entreprise. Le quatrième chapitre portera sur l'analyse de la pratique d'appréciation au sein de notre organisme de stage. En premier lieu, on commence par une analyse des composantes et du fonctionnement du système d'appréciation d'IFRI ainsi que de l'attitude de ses apprécieurs et appréciés quant à cette pratique (section01) en suite, sur la base des deux analyses nous essayerons de vérifier l'existence de quelque unes de ses conditions de réussite (section02). Enfin, nous tenterons de proposer des améliorations possibles pour ce système (section03).

Nous terminerons cette étude par une conclusion générale.

CHAPITRE I

L'appréciation des performances et des
compétences : préalable incontournable de la
fonction RH

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

L'appréciation ou évaluation du personnel a connue plusieurs tendances, suite aux différents courants de la pensée de l'organisation. Allant du management scientifique aux courants contemporains. C'est ainsi que cette pratique s'est progressée pour atteindre une certaine légitimité et une position centrale dans les pratiques de gestion des ressources humaines de toute organisation.

De manière générale on aura à comprendre dans ce chapitre ce qu'est l'appréciation et quel intérêt d'apprécier son personnel dans une organisation.

Pour cela nous avons choisis d'abord de définir ce concept, d'éclairer les concepts les plus utilisés dans ce domaine pour mieux s'y familiariser, ainsi que de retracer les mouvements marquants l'évolution de l'appréciation (Section 1). Ensuite, en tant que pratique de gestion des ressources humaines, l'utilité de l'appréciation ne se limite pas à un élément ou une partie de cette dernière, mais on verra bien qu'elle se situe au cœur même de la GRH (Section 2). Finalement, on comprendra qu'on n'apprécie pas juste pour le faire, or c'est pour répondre à des objectifs divers qui devront être négociés, communiqués et acceptés de la part des différents acteurs de cette pratique, nous expliciterons alors les divers objectifs et enjeux de l'appréciation, les méthodes et les outils utilisés dans l'appréciation (Section 2).

Section 01 : Cadre conceptuel et fondements théoriques

Dans le cadre de notre étude, cette section sert dans un premier temps, à présenter les bases théoriques ayant développées l'appréciation ainsi que le cadre conceptuel qui la compose. Dans un second temps, on s'interrogera sur ses objectifs et ses enjeux, et le rôle de ses différents acteurs. En dernier, on s'intéressera à la place de l'appréciation en tant que composante centrale des pratiques de GRH.

I- cadre conceptuel de l'appréciation

Afin de mieux se positionner quant à l'appréciation, ainsi que d'éviter certaines confusions, nous tenterons dans cet élément : d'abord de définir l'évaluation / l'appréciation, ensuite nous évoquerons les différents et principaux concepts liés à ce sujet et que nous aurons à utiliser tout au long de ce travail.

I.1. Définitions de l'appréciation

L'appréciation a connu une évolution considérable, ce qui lui donne diverses significations. Pour notre cas, du fait qu'on s'intéresse à étudier le système dans son ensemble, nous s'appuierons tout de même sur les définitions accés sur le processus, sur le

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

côté relationnel et décisionnel de l'appréciation. On vous présente ci-dessous la panoplie de définitions que nous avons sélectionnées.

Souvent en GRH, l'évaluation et l'appréciation sont les deux expressions employées pour désigner le niveau de professionnalisme et de la contribution individuelle au travail. Néanmoins ces deux concepts relèvent certaines différences, de ce fait, il serait d'abord nécessaire de les distinguer.

Comme le précise M. THEVENET : l'appréciation signifie la totalité du processus alors que l'évaluation ne signifie que l'outil de mesure utilisé, car pour lui l'appréciation est « *un processus de jugement du personnel, systématisé dans une procédure qui en fixe les règles et les conditions* »¹. On comprend ainsi que l'évaluation n'est qu'un outil d'appréciation, alors que l'appréciation est tout le processus de jugement et de rangement des individus quant aux exigences de leur travail. De plus, l'appréciation peu à peu a été réservée au domaine du personnel, tandis que l'évaluation se sous-entend plus dans le domaine des finances, des investissements...etc. la raison pour laquelle on favorise, pour ce travail, de parler de cette pratique sous le nom d'appréciation, mais cela n'empêche pas l'usage du terme « évaluation » du fait que c'est le plus communément utilisés par plusieurs auteurs.

THEVENET complète sa définition de l'appréciation en expliquant que « *en tant que processus de jugement elle imposera des choix et des questions sur l'appréciation proprement dite. En tant que système, elle nécessite l'établissement d'une procédure* »².

Annick COHEN définit l'appréciation annuelle des performances et des compétences comme : « *un processus clé de la GRH et du management des individus et des équipes. C'est un levier puissant pour la mesure des contributions individuelles, le suivi individuel d'activité et l'évaluation des compétences* »³

G. TREPO⁴ présente l'appréciation du personnel comme un outil permettant d'élaborer une GRH à la fois dynamique, c'est-à-dire qui puisse sans cesse s'adapter à un environnement externe et interne changeant, et intégrée, c'est-à-dire qui maximise les

¹TREPO Georges, ESTELLAT Nathalie, OIRY Ewan, « l'appréciation du personnel mirage ou oasis ? », édition d'organisation, Paris, 2002, p 24.

² Idem. p 24.

³ COHEN-HAEGEL Annick, « toute la fonction ressources humaines », 2ème édition, Dunod, Paris, 2010, p 200.

⁴ TREPO Georges et al. Op.cit. p 09.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

interactions positives entre ses différents processus (formation, rémunération, mobilité, recrutement et stratégie de l'organisation).

Nous concluons ainsi, que l'appréciation des performances et des compétences est un outil far de la GRH, fonctionnant sous forme d'un processus, inscrit dans des procédures, permettant de rendre compte et de mieux gérer la performance et les compétences des individus dans l'organisation. C'est un outil support à la stratégie de l'entreprise, de pilotage des pratiques de management des RH, et de développement professionnel des employés.

I.2. Autres concepts liées à l'appréciation

En évoquant l'appréciation, on a tendance à lui associer certains termes. Nous expliquerons ci-dessous les plus essentiels : tels que :

I.2.1. Critère

Un critère est un caractère qui sert de repère pour distinguer une valeur d'une autre ou une contribution professionnelle d'une autre. Il correspond à une sorte d'exigence (comportement, résultat..) attendue d'un individu dans son travail et sur lequel on s'appuie afin de ressortir par une opinion, une appréciation ou un jugement

I.2.2. Expérience

L'expérience est le résultat d'un apprentissage relatif à des situations de travail vécues tout au long de la carrière d'un individu dans l'entreprise ou à l'extérieur, Annick Cohen (2010). Elle consiste résoudre des problèmes déjà vécu à refaire des méthodes, des gestes,... apprises par la répétition et diffère de la compétence qui repose sur la prise d'initiatives pour la résolution de situations nouvelles.

I.2.3. Compétence et appréciation des compétences

Apparue à la fin des années 1980, la compétence est souvent assimilées à des traits de personnalité, des aptitudes et des connaissances, d'après Claude Lévy-Leboyer⁵ on comprend que ces éléments ne peuvent être dissociés de la compétence mais celle-ci n'existe que lorsqu'il y a mobilisation de ces ressources dans une situation de travail sous forme de *comportements observables dans la réalité quotidienne du travail, ainsi que dans des*

⁵ LEVY-LEBOYER Claude, « la gestion des compétences : une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises », Éditions d'Organisation, 2009, P 21-35.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

*situations-test*⁶, et lorsque *ces comportements contribuent au succès professionnel dans l'emploi occupé*.⁷

La compétence est donc un concept désignant la capacité à introduire un comportement positif dans une situation de travail. Ce comportement se mène par un individu, en mobilisant ses connaissances et son savoir, pour résoudre une ou plusieurs situations de travail.

I.2.4. Performance et appréciation des performances

La performance correspond à l'atteinte d'un résultat attendu d'un individu ou d'un groupe tout en optimisant les ressources disponibles ou allouées. Toute entreprise à intérêt à mesurer la performance à tous les niveaux : au niveau individuel, au niveau du groupe et au niveau organisationnel. Car cela lui permet de se situer par rapport à l'atteinte ou non de ses objectifs, de déceler les insuffisances, et d'en apporter des améliorations.

I.2.5. Potentiel et appréciation du potentiel

Annick Cohen (2010) explique que le potentiel est une notion difficile à définir et assez paradoxal dans la mesure où c'est quelque chose qui existe chez un individu (une force qui lui appartient) mais qui doit être révélée pour exister. Elle la définit comme « *un pronostic sur les possibilités latentes ou manifestes d'une personne pour accéder à un niveau de responsabilité supérieure dans son propre métier ou d'évoluer dans un autre métier à un niveau de responsabilité supérieur ou équivalent* »⁸, et indique qu'il se constitue d'un ensemble de dispositions (aptitudes, capacités, qualités,...) encore incomplètement exploitées et qui procurent à la personne la possibilité d'évoluer.

Le potentiel se mesure par des niveaux, Annick Cohen suppose ainsi que chaque entreprise peut se définir un référentiel sous la forme d'une grille contenant les différents domaines et niveaux de potentiel adaptés à ses métiers, son organisation et sa stratégie.

II- Rétrospective de l'appréciation au fil des théories managériales

II.1. Le management scientifique et l'appréciation

Le premier courant d'évaluation s'inscrit dans une vision mécaniste de la firme, portée par la grande époque de l'industrialisation et l'émergence d'une production de masse dans les

⁶ LEVY-LEBOYER .C, op.cit., P 35.

⁷ LEVY-LEROYER.C, op.cit. P 30.

⁸ COHEN-HAEGEL Annick, « toute la fonction ressources humaines », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010, p 179.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

principaux pays occidentaux à partir du début du 20^{ème} siècle⁹. Avant de toucher à l'évaluation selon le management scientifique, rappelons d'abord les principes de ce dernier :

Ce courant, principalement initié au cours de la 2^{ème} révolution industrielle à la fin du XIX^{ème} siècle, par les travaux de F.W. Taylor et H. Fayol sur l'organisation scientifique du travail et l'organisation administrative du travail, repose sur ces quatre principes :

- Principe hiérarchique ou de division verticale du travail : qui repose sur la séparation des cols blancs (ceux qui réfléchissent) des cols bleus (ceux qui exécutent les ordres).
- Principe de spécialisation ou de division horizontale du travail : qui repose sur une parcellisation des tâches dans l'organisation
- L'unité de commandement : être lié à un seul responsable.
- Principe de rémunération à la tâche appelé également principe de la rémunération à la pièce.

Selon Perrow (1986), cité in 29^{ème} congrès de l'AGRH), la préoccupation majeure des managers de cette époque est de rendre efficace et prévisible le fonctionnement des usines en appliquant les principes de la rationalité scientifique à l'organisation du travail dans son ensemble, et aux pratiques d'appréciation en particulier. La rationalité ici visant à optimiser le rendement des employés. Principalement occupés par l'objectivité de l'appréciation, les tenants de ce courant « *leur semble possible d'élaborer une technologie de l'appréciation, fondée sur l'explicitation de critères, qui limiterait la subjectivité ou l'arbitraire* »¹⁰.

A cette quête d'objectivité, Taylor¹¹ propose de se référer à la notion de poste pour évaluer le personnel, l'évaluation s'inscrit ici dans une problématique d'adéquation de l'individu au poste de travail¹². Autre élément d'évaluation, lié au principe de la rémunération à la tâche que Taylor considère comme « *principal mode de motivation* »¹³ qu'il inscrit dans une perspective d'incitation à la performance.

Plus tard, dans la période d'après-guerre, le principe de la performance individuelle sera repris par l'école néo-classique des organisations, dans le système de direction par objectif

⁹ 29^{ème} Congrès AGRH 2008, *ibid.* p 03.

¹⁰ CADIN, GUERIN, PIGUEYRE, PRALONG, « gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie », 4^{ème} édition, 2012, p406.

¹¹ *Idem.*

¹² 29^{ème} Congrès AGRH 2008, *idem.* p 03.

¹³ 29^{ème} Congrès AGRH 2008, *idem.* p 03.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

(DPO) de Peter Drucker (1952). La démarche d'évaluation est ici centrée sur la fixation des objectifs et l'analyse des résultats atteints.¹⁴

Les outils utilisés durant cette époque étaient donc la fiche de poste à partir de laquelle se définit le profil exigé de l'individu qui se décline en termes de « *comportements prescrits* »¹⁵ et le deuxième outil sont les objectifs fixés. Les termes désignant cette pratique sont « *évaluation* » et ou « *notation* » et les critères d'évaluation étaient l'aspect privilégié.

Malgré les efforts consentis à l'évaluation dans ce courant, néanmoins son intérêt était centré sur la rationalisation de la gestion de l'organisation ou l'homme n'était qu'un moyen de production qu'on rationalise, critique du mouvement des relations humaines que nous entamerons prochainement. Il est aussi reproché du fait de la réalité qu'une part de subjectivité ne peut être éliminée ce qui limite l'objectivité absolue recherchée dans ce courant, selon George Trépo et al (2012) la multiplication des critères n'y est pas une solution, outre cela il y a aussi les erreurs qui encourent l'appréciation (effet de contraste, effet halo effet d'actualité...).

II.2. le courant des relations humaines et l'appréciation :

Ce courant repose sur le principe que « *la firme est conçue comme un ensemble humain, où les personnes doivent pouvoir simultanément créer du lien social (Mayo, 1945) et participer à un projet commun qui transcende les intérêts individuels (Barnard, 1938)* »¹⁶. Pour ces deux auteurs les liens sociaux et le partage des intérêts individuels dans des projets commun sont des conditions qui doivent être présentes dans une entreprise.

Les travaux d'Elton Mayo à l'usine d'Hawthorne pour le compte de la compagnie Western Electric ont mis en évidence l'effet prépondérant du facteur humain sur la production, à travers cette expérience, Mayo a pu ressortir par la conclusion qu'un des facteurs qui motivent les ouvrières à fournir plus d'effort revient au fait qu'elles se sentent sujet d'attention auprès de ceux qui ont menés l'expérience. La relation entre la hiérarchie et leurs subordonnés est dès lors considérée comme primordiale et la motivation devient l'enjeu majeur du management. De leur côté, D. McGregor, A. Maslow et F. Herzberg montrent qu'au-delà de la recherche du gain, considérée par les tenants du management scientifique comme la seule source de productivité des employés, l'homme a des motivations

¹⁴ 29ième Congrès AGRH 2008, op.cit. p 03.

¹⁵ CADIN et al. Op.cit. p407.

¹⁶ 29ième Congrès AGRH 2008, op.cit. p 04.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

complexes et mettent ainsi l'accent sur les facteurs tel l'attente de retour, le besoin de reconnaissance, la réalisation de soi et de dépassement. Face à cette approche, « *L'entretien d'appréciation est ici conçu comme un moment privilégié d'écoute et de communication* ». (D'après CADIN et al)¹⁷

Deux difficultés se présentent quant à l'appréciation : celle du rôle de l'appréciateur dans la gestion du feed-back chose qui se révèle délicate, et autre difficulté c'est celle du risque que l'appréciateur se retrouve en situation d'apprécié. Cela revient au fait que l'entretien se passe comme une séance de dialogue où l'apprécié s'exprime sur plusieurs sujets et même sur le management et les responsabilités de son supérieur ce qui peut mettre ce dernier dans une position d'apprécié.¹⁸

II.3. le courant de la décision et l'appréciation

Différemment des deux premiers courants, qui se sont préoccupés des pratiques (critères, entretien,...), celui-ci montre plus « *les difficultés de mise en œuvre de l'appréciation dans les organisations* »¹⁹, d'après Cadin et al (2012), ce courant cherche l'intérêt et l'utilité effective de l'appréciation, ainsi que son impact sur les décisions en matière de GRH dans l'organisation. L'appréciateur joue un rôle crucial dans ce genre de décisions, et pour que celui-ci soit crédible il doit répondre à certaines conditions à savoir :

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

Les directions des ressources humaines ont souvent tendance à se focaliser sur le taux de réalisation des entretiens pour juger de la qualité d'une appréciation, néanmoins, si les entretiens sont souvent comptabilisés, leur suivi est souvent beaucoup moins assuré. On veut dire ici par suivi : la prise en compte des souhaits d'évolution exprimés lors de l'entretien, l'articulation entre performance des salariés et niveau de salaire et des augmentations...etc.

Ce courant défend donc de l'idée que les supports d'évaluation devront être exploités et servir de base aux décisions de la direction des ressources humaines.

¹⁷ CADIN et al. Op.cit. p410.

¹⁸ CADIN et al. Op.cit. p410.

¹⁹ CADIN et al. Op.cit. p 411.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

II.4. L'approche interactionniste et l'appréciation :

Selon Goffman (1973)²⁰ cette approche insiste sur l'idée que le monde est un théâtre. Goffman lui donne parfois le nom même d'« approche dramaturgique », où chaque individu, dans les interactions de face-à-face qu'il partage avec les autres, se met en scène de même qu'un véritable acteur en vue de contrôler l'image qu'il produit vis-à-vis de son public, ce dernier étant tout simplement l'interlocuteur. Il parle ainsi d'une représentation théâtrale composée d'une « région antérieure » ou « la scène », à savoir, le lieu le décor, les règles et procédures. Et d'une « région postérieure » ou « coulisses », où sont visibles les secrets essentiels d'un spectacle (accessoires, répétition,...) et auxquels le public n'a pas accès. En appliquant ceci à l'appréciation, Goffman (1973) invite à la considérer comme une situation de représentation théâtrale où l'entretien d'appréciation constitue une interaction de face-à-face susceptible d'être regardée en termes de mise en scène de soi.

A ce titre, l'entretien proprement dit ainsi que la procédure formalisée dans laquelle il s'inscrit forment la région antérieure de l'interaction. Les processus de décision de gestion des ressources humaines seraient les « coulisses ». Ainsi, les contraintes budgétaires pesantes sur les augmentations individuelles, les enjeux de la relation avec la DRH, sa vision du salarié, le taux de réalisation des entretiens..., sont autant d'éléments constituant les coulisses que l'appréciateur a en tête. Quant à l'apprécié, ça peut-être sa connaissance de la réputation de son supérieur, de la bonne manière de le prendre en entretien, des réseaux utiles qu'il faut activer pour pouvoir changer de poste ou d'unité...etc.

Lors de l'entretien, chacun adopte une manière de se présenter en fonction de ces différents éléments ce qui forme alors une réelle mise en scène où on peut avoir par exemple un entretien se déroulant en toute politesse alors que la relation habituelle est conflictuelle, de longues discussions sur les souhaits d'évolution alors que l'attribution des postes se fait par candidature ou sur une bourse d'emploi.

Section 2 : l'appréciation, pierre angulaire de la gestion des ressources humaines

L'appréciation occupe une position centrale dans la GRH, D. WEYSS la décrit comme « le centre de la gestion des ressources humaines, le point d'orgue, le talon d'Achille d'une GRH et de son « management développement, c'est-à-dire sa gestion des évolutions des

²⁰ CADIN et al. Op.cit. p 392.

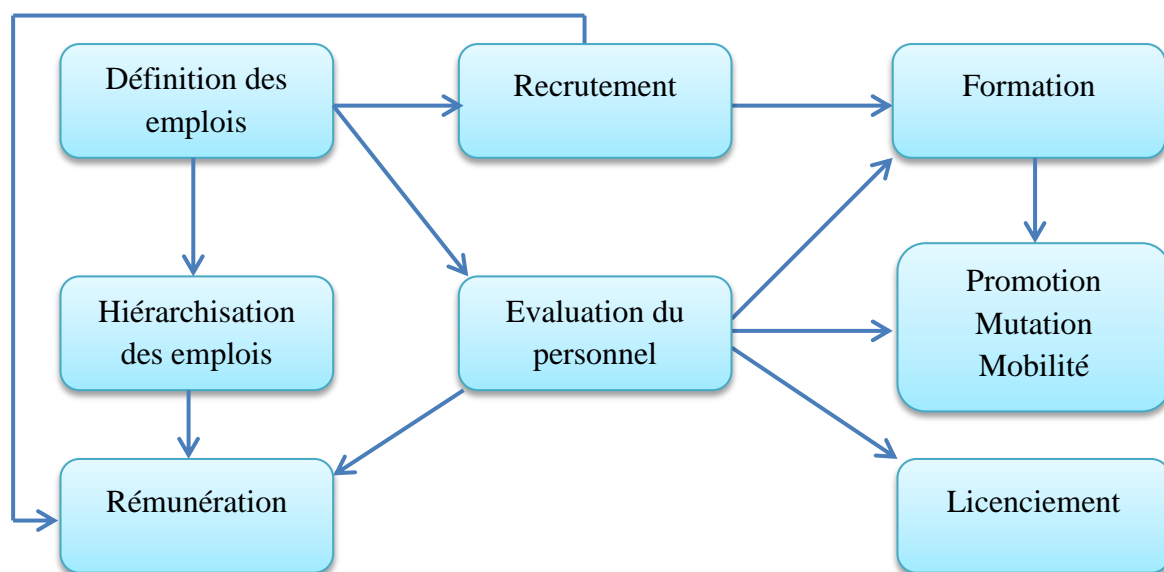
Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

hommes, des emplois et des structures »²¹. À ce titre, cette section éclairera l'intérêt et le lien de cet outil avec différentes composantes du système de gestion des ressources humaines.

Loin d'être une fin en soi, l'appréciation est un dispositif de base à la gestion des compétences de toute organisation, chose qui la situe au centre de toutes les décisions en gestion des ressources humaines, comme l'illustre la figure 1 ci-dessous. Selon Aubret, Gilbert et Pigeyre²², l'évaluation n'est pas qu'une procédure mais aussi un processus intégré à un système de gestion des ressources humaines.

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

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



Source : ouvrage d'Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, « gestion des ressources humaines », Pearson Education, Paris, janvier 2009, p 95.

I. Appréciation et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des

²¹ WEISS Dimitri, « Ressources humaines », éditions d'Organisation, 2ème édition, Paris, 2003, p 24.

²² Cité par WEISS Dimitri. Op.cit. p 78.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

choix stratégiques de l'entreprise²³. La mise en œuvre d'une GPEC implique l'existence d'un système d'appréciation, permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes²⁴ (mobilité et promotion et carrière des salariés, rémunération, et formation). Les résultats de l'appréciation rendent compte des compétences et potentiels des employés, ce qui offre une base de données pour une analyse prospective sur des stratégies d'actions, relatives aux emplois et aux compétences dans l'organisation.

On peut dire que, dès lors qu'il existe une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'appréciation se présente comme l'outil qui permet l'optimisation de la gestion du capital humain.

II. mobilité / gestion de carrières, et appréciation

La gestion de carrière consiste en le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié, ces dernières constituent son parcours professionnel. *«La sortie d'un management bureaucratique amène à privilégier, dans la gestion des individus, l'appréciation de la performance au détriment des critères d'âge, d'ancienneté et des automaticités d'évolutions liées au statut »*²⁵. Cette pratique se concrétise au moyen de la mobilité. Ainsi, *« la mobilité interne implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi »*²⁶. L'appréciation est la première étape de tout programme de développement des carrières²⁷. En effet, les décisions concernant la carrière d'un employé doivent normalement être justifiées par les résultats de son appréciation. La fiche de l'entretien d'appréciation doit contenir une rubrique prenant en compte les souhaits des collaborateurs. Un entretien de point de carrière peut être envisagé. Les décisions de promotion et leurs suivis se font alors sur la base des entretiens d'appréciation. Selon Peretti (2013) dans le cadre de la gestion de carrière, l'appréciation permet :

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

²³ PERETTI Jean-Marie, op.cit. p 60.

²⁴ PERETTI Jean-Marie, op.cit. p 79-80.

²⁵ WEISS Dimitri. Op.cit. P 77.

²⁶ PERETTI Jean-Marie, op.cit. p 79.

²⁷ MARTORY Bernard, CROZET Daniel, « Gestion des ressources humaines pilotage social et performances », 6^{ème} édition, Paris, 2005, p 72.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

De tout cela seront alors dégagés :

- Les points nécessitant des améliorations nécessaires ou souhaitables dans le poste actuel.
- Les progrès à réaliser par l'intéressé, avec l'aide de la société.
- Les changements aux quels l'intéressé devra être préparé pour l'accession à des fonctions nouvelles adaptées à ses possibilités.

III. Rémunération et appréciation

La rémunération est la contrepartie des efforts fournis d'un individu au profit d'un employeur. Elle s'inscrit dans une logique de contribution/rétribution et repose sur les principes d'équité et d'égalité pour être efficace et motivante. Le système de rémunération est un système à trois composantes²⁸ à savoir l'équilibre financier de l'organisation, l'équité externe par rapport au marché du travail (compétitivité) et l'équité interne entre les salariés.

L'appréciation de la façon dont un salarié occupe son poste, consiste à prendre en compte ses résultats obtenus et le niveau d'adaptation dans le poste, en vue d'une décision éventuelle des actions positives en sa faveur. Parmi les quelles la rémunération occupe une place de choix. On entend par là, les différentes primes et bonus liées au mérite individuel ou collectif ainsi qu'une possibilité d'individualisation de la rémunération. Selon Crozet et Martory²⁹

Selon ces mêmes auteurs : « tous les systèmes existants font référence à deux types d'évaluation : on apprécie ce que font les salariés, en termes de potentiel ou de personnalité, ou bien ce qu'ils font, en termes de performance »³⁰. Concernant l'appréciation du potentiel, celle-ci se fait en raison d'une rétention des collaborateurs et d'incitation des individus à s'investir dans le développement de leurs aptitudes.

IV. Recrutement et appréciation

Le recrutement est le processus par lequel une entreprise se permet d'acquérir les ressources humaines dont elle a besoin. Ce processus se décline ainsi en plusieurs étapes que les auteurs exposent de manière plus ou moins détaillée. Nous retenons dans la figure n° 02 un schéma des étapes d'un processus de recrutement.

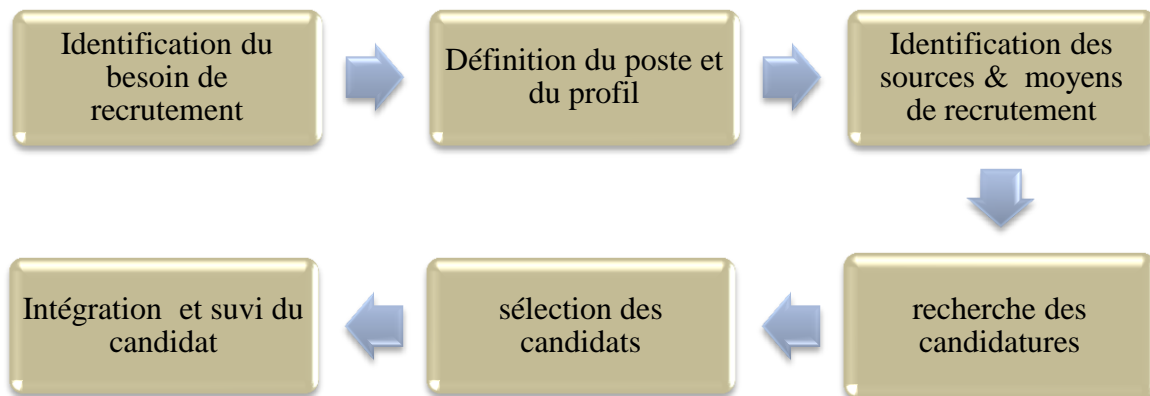
²⁸ MARTORY Bernard, CROZET Daniel, *ibid.* p 123.

²⁹ MARTORY.B, CROZET.D, *op.cit.*, P 134.

³⁰ MARTORY.B, CROZET.D, *op.cit.*, p 135.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

Figure n° 02 : le processus de recrutement



Source : établi par le chercheur.

L'évaluation peut servir d'outil d'aide à la prédiction et ou la détection des besoins en recrutement. Elle est également un support utile à la description des profils correspondant au mieux au poste occupé par le collaborateur concerné, ce qui facilitera la tâche aux responsables RH lors d'une campagne de recrutement pour un poste similaire. Ajoutant aboutir à une mise à jour des fiches de postes.

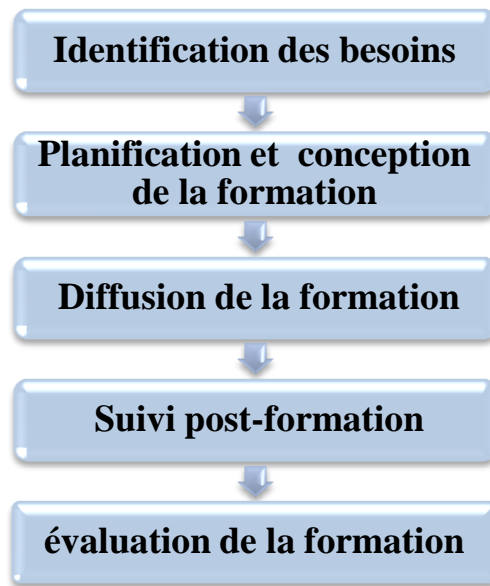
V. Formation et appréciation

Si le recrutement permet à une entreprise d'acquérir le capital humain dont a besoin, la formation quant à elle se fut le moyen de faire développer ce capital pour une meilleure optimisation de ses compétences.

La formation la pratique RH permettant le développement des ressources humaines, à travers l'acquisition de nouvelles connaissances et ou compétences, nécessaires à un individu, pour la bonne tenue de son emploi actuel ou future. Garantissant ainsi le développement de l'entreprise et l'employabilité de ses employés.

La formation se présente également comme un processus à quatre étapes, tel qu'illustré dans la figure n° 03 :

Figure n° 03 : le processus de formation



Source : élaboré par le chercheur.

Le lien entre l'appréciation et la formation se situe au niveau de la première étape (figure n°3), dans la mesure où en effet la formation est censée apporter une réponse à un écart prévu, ou constaté, de compétence. L'identification de la nature du besoin de formation revient aux fonctionnels RH, en confrontant plusieurs sources d'informations à savoir : le projet de développement de l'entreprise, les entretiens réalisés avec l'encadrement et les entretiens individuels d'appréciation où l'appréciateur et l'apprécié sont censés discuter à propos de l'adaptation au poste, les souhaits d'évolution professionnels et les projets de formation correspondantes. Cette étape est décisive, les fonctionnels RH doivent être attentifs dans l'identification et l'analyse des besoins de formation, car une erreur à ce stade remet en cause tout le programme de formation. (Selon Eric CAMPOY)³¹

Section 3 : l'appréciation : objectifs et enjeux, méthodes et outils.

I. les objectifs de l'appréciation

Comme nous l'avons signalé avant, l'appréciation n'est pas une fin en soi, elle ne peut donc être utile et efficace qu'au moment où elle arrive à satisfaire les attentes de l'ensemble de ses clients. Ainsi, on peut dire que l'appréciation se voit comme un carrefour d'objectifs

³¹ CAMPOY.E et al, « gestion des ressources humaines », Pearson Education, Paris, janvier 2009, pp 138-149-150.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

qui varient selon les acteurs concernés. Nous proposons alors de catégoriser ces objectifs selon les acteurs de l'organisation* :

I.1. les objectifs annoncés par la DG

La direction considère l'AP comme un moyen qui permet de décliner les objectifs stratégique en plans d'actions opérationnels, qui veille à bien communiquer ces derniers aux salariés afin de les responsabiliser, à suivre la réalisation de ces actions et proposer des actions correctives afin de réaliser la stratégie globale de l'organisation. La direction attend également de cette pratique de servir à l'adhésion des salariés aux défis de l'entreprise, à motiver les salariés à travers un meilleur dialogue salarié/hiérarchie ainsi que de développer les compétences du capital humain de l'entité.

I.2. les objectifs poursuivis par les fonctionnels RH

Le service RH vise à travers l'appréciation à offrir une GRH intégrée et dynamique en construisant des bases de données sur les performances, les comportements, les compétences et potentiels des employés afin de pouvoir mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences adéquate et des plans de formation de mobilité et de rémunération pertinents, justes et cohérents.

I.3. les objectifs envisageables par les opérationnels (par les managers et par les managés)

Les entretiens d'appréciation sont vécus comme des moments de communication et d'échange entre le collaborateur et son supérieur. Les collaborateurs s'attendent à une reconnaissance de leurs efforts et une prise en compte de leurs souhaits d'évolution. Ils peuvent envisager ainsi des augmentations de salaire, un avancement de carrière et/ou une formation. Ils ont aussi pour objectif de discuter sur leurs objectifs de travail et leurs missions à venir. Les managers de leur côté peuvent avoir pour objectifs³² :

- L'échange d'information : en considérant l'entretien comme un moment de dialogue privilégié pour s'assurer que l'apprécié a bien compris la mission, les objectifs qui lui sont assignés pour repérer les dysfonctionnements et initier des actions de progrès.
- Motivation et responsabilisation des individus en permettant de faire participer les salariés dans le face-à-face et de leurs faire un retour sur leurs performances.

* Tel que proposé par TREPO .G et al, op.cit.

³² TREPO.G et al, op.cit. Pp 27-29

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

- Apprécier les résultats de l'année N et fixer les objectifs de l'année N+1 tout en discutant sur les moyens de les atteindre.
- Amélioration de la performance des collaborateurs en permettant de maintenir et développer les pratiques existantes et de remédier aux problèmes.
- La prise de décision au niveau individuel (plans de professionnalisation, rémunération, orientation professionnelle) et au niveau collectif (GPEC, reconnaître les salariés, définition de nouveaux cursus de professionnalisation...).

On aperçoit clairement qu'il existe de multiples raisons de procéder à une évaluation et c'est dans la multiplicité des objectifs visés que réside le problème. Car il semble difficile qu'un seul outil puisse permettre de les atteindre tous. C'est pour cela qu'il convient de bien préciser ce qui est souhaitable afin de mettre en place une évaluation adaptée.

II. Les enjeux de l'appréciation

Derrière les objectifs, que nous venons de citer précédemment, se couvrent différentes attentes. La réalisation ou pas de ces objectifs constitue donc des enjeux importants à chacun de ces acteurs, ce qui donne un intérêt crucial à cette pratique au sein de toute organisation.

II.1. Les enjeux pour la direction

L'appréciation met à disposition de direction une photographie de l'existant en RH lui servant de support pour des prises de décisions stratégiques cohérentes permettant de mettre en place une GRH en phase avec les besoins et les possibilités de l'entreprise. Elle garantit à la direction l'amélioration des relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs équipes. Et développe ainsi la responsabilité hiérarchique à tous les niveaux et favorise une gestion équitable des collaborateurs³³.

II.2. Les enjeux pour la DRH

L'appréciation ou plus précisément l'entretien d'évaluation se présente comme une galerie d'informations aussi bien sur les contributions, les résultats les échecs et les compétences individuelles que sur les évolutions de postes et de métiers, l'organisation du travail, les besoins de formation et de développement professionnel et même en terme de détection de potentiels.

³³ COHEN-HAEGEL.A, op.cit., p 202.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

La DRH puise des bilans de l'appréciation pour alimenter ses décisions en terme de pratiques gestion du personnel: rémunération et augmentations, formation, promotion, relations sociales licenciement...etc. Ainsi, une erreur dans l'évaluation entraîne conséquemment celle de toutes décisions prises sur cette base. Nous expliquerons cela avec plus de détails dans la section suivante.

II.3. Les enjeux pour les managers

Pour les managers, eux qui sont appréciateurs, l'entretien d'évaluation permet de créer un moment de communication utilitaire avec leurs collaborateurs sur tout ce qui constitue : objectifs, organisation du travail, moyens, difficultés...etc., leur permettant ainsi une meilleure gestion et amélioration de leur travail, du développement et la reconnaissance des collaborateurs. C'est aussi un outil de motivation et d'amélioration des relations sociales avec les collaborateurs, et d'aide à la détection des potentiels du collaborateur.

Parmi les objectifs que doit suivre un manager lors de l'appréciation, afin de bien s'en tirer profit et éviter les insatisfactions auprès des salariés, est de *s'attacher à comprendre les motifs de réussite de certains salariés, satisfaire au mieux leurs attentes et créer des conditions identiques pour le plus grand nombre.*³⁴

II.4. les enjeux pour les salariés

L'appréciation concerne, directement ou indirectement le devenir du salarié dans l'entreprise (rémunération, promotion, etc.)³⁵. Elle est également considérée pour les salariés une sorte de terrain où ils peuvent exprimer ouvertement leurs préoccupations et partager leurs avis, et aussi comme une opportunité pour se développer et avancer professionnellement. Ainsi l'appréciation peut constituer une source de motivation et d'implication des individus d'amélioration de leurs performances et de développement de leurs compétences. Mais aussi une appréciation qui ne tient pas compte des objectifs et des attentes des salariés peut générer une déception de celui-ci ce qui affectera négativement sa performance au travail.

III. les méthodes d'appréciation

Selon Bernatchez³⁶, un programme d'appréciation des performances peut faire appel à une ou plusieurs méthodes suivant les objectifs et les clientèles en cause. Le contenu des

³⁴ COHEN-HAEGEL Annick, op.cit., p 202.

³⁵ WEISS Dimitri. Op.cit. p 76.

³⁶ BERNATCHEZ Jean-Claude, « l'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe », Presses de l'Université du Québec, 2003, p 69.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

méthodes d'appréciation est également variable et diversifié. Il est donc important de s'assurer que la méthode d'appréciation choisie permet d'atteindre un maximum d'objectivité, tout en répondant aux exigences de l'organisation et aux besoins de ses employés. L'objectif ici est de présenter les principales méthodes d'appréciation des performances, en faisant ressortir leurs avantages et leurs limites respectives. Ces méthodes peuvent être regroupées en trois catégories d'approches³⁷ à savoir : les approches comparatives, approches axées sur le comportement, et approches axées sur les résultats.

III.1. Les approches comparatives ou normatives

Elles permettent de mesurer le rendement à travers une comparaison entre des employés d'un groupe donné dans l'organisation. Les plus communément citées sont : l'appréciation par rangement et la méthode par distribution forcée.

III.1.1. L'appréciation par rangement

Elle implique de mettre en rang ou de classer les performances des employés selon un ordre déterminé. Le supérieur classe par ordre décroissant les collaborateurs selon leur rendement global ou suivant un ensemble de traits en relation avec la qualité du travail, le respect des échéances, leadership...etc. Chaque trait peut comprendre un ensemble d'indicateurs il existe de variantes de la méthode du rangement, parmi il y a celle du rangement alternatif, rangement par pairs et rangement sociométrique.

III.1.1.1. le rangement alternatif

Elle consiste à déterminer pour chaque trait évalué, l'apprécié qui excelle, son nom est alors placé en haut de la rangée de la meilleure performance. Ensuite préciser l'apprécié le plus médiocre, son nom apparaîtra alors en bas de la rangée de la moins bonne performance avec au milieu les moyens. Cette méthode se révèle utile pour le supérieur comme pour les employés mais uniquement dans le cas de salariés exerçant sensiblement les mêmes tâches

III.1.1.2. le rangement par pairs

Cette méthode repose sur la comparaison, deux à deux, de chaque employé à tous les autres de son groupe de référence. Pour un trait donné, le supérieur l'appréciateur octroie à l'apprécié faisant objet de comparaison une mention si ses performances sont jugées supérieures à celles de l'autre apprécié avec lequel il est comparé. Par conséquent, le nombre

³⁷ D'après Shimon. L. DOLAN, 2002, cité in HAMGA.M et OUHNIA.N, op.cit., p 21.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

de mentions accordées à chaque apprécié détermine la place qu'il occupera sur la liste de comparaison par rapport aux pairs.

III.1.1.3. Le rangement sociométrique

Cette méthode invite les collègues de l'apprécié à intervenir dans la formulation de l'appréciation, en formulant un jugement à l'égard des performances de ce dernier. L'approche se limite alors souvent à faire ressortir la performance des collègues les plus méritants. On peut par exemple demander au membre d'un service d'indiquer les personnes avec lesquelles ils communiquent le plus souvent, ou ceux avec qui ils préfèrent travailler. Il s'agit en quelque sorte d'une forme élémentaire d'appréciation multi-source ou à 180°. ³⁸

Selon Bernatchez (2003), la méthode de rangement est un outil de compréhension relativement aisé et relève un caractère opérationnel. Elle permet à l'appréciateur de livrer une réflexion ou de porter un jugement spécifique sur chacun des appréciés. Néanmoins, elle se limite habituellement à des groupes de taille réduite. Ainsi, ranger les performances de 25 employés par rapport à 10 critères représente tout de même 250 interventions. Ajoutant que chaque trait peut comprendre une quantité variable d'indicateurs, l'application de cette méthode peut donc impliquer une opération relativement longue et complexe.

III.1.2. la méthode par distribution forcée

La méthode par distribution forcée consiste à orienter la répartition des appréciés en fonction de groupes de référence déterminés à l'avance. Elle est dite forcée car les appréciateurs doivent répartir l'ensemble des appréciés à l'intérieur de classes déterminées. L'auteur met en évidence la variation de l'amplitude et la quantité de classes d'une situation à l'autre. ³⁹

L'avantage principal de cette méthode est qu'elle permet une systématisation des performances selon un modèle mathématique simple dit de courbe normale. Toutefois, elle est reprochée du fait qu'elle s'exécute selon un schéma préétabli qui conditionne la répartition des évalués et donc dans le cas où les évalués sont tous qualifiés d'exceptionnels, cette méthode peut être démotivante pour les employés à qui elle imposerait une cotation au-dessous de leur mérite. ⁴⁰

³⁸ BERNATCHEZ.J-C, Op.cit. p 71.

³⁹ BERNATCHEZ.J-C, op.cit., p 72.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

III.2. Les approches axées sur le comportement

Plusieurs méthodes sont utilisées pour l'analyse du comportement des salariés dans les situations de travail, parmi on cite :

III.2.1. l'appréciation ouverte/ ou appréciation descriptive

On l'appelle également évaluation libre. Cette appréciation se présente sous la forme d'un texte sur les performances de l'apprécié, rédigé par l'évaluateur sur les réussites et les points faibles de l'apprécié, ses chances de succès et les corrections nécessaires. Ce dernier peut également rédiger une auto-appréciation de sa part. Tout en notant qu' « *elle doit porter sur le travail de l'apprécié au cours d'une période donnée* »⁴¹.

Cette méthode se reproche du fait d'une certaine créativité qui se joue entre l'appréciateur et l'apprécié dans la rédaction ainsi qu'à l'incapacité de rédaction de certains individus. La seconde limite est que l'appréciation ouverte se prête à des oublis et à des erreurs fréquentes, ce qui lui manque de rigueur et d'exactitude.

III.2.2. l'analyse des faits significatifs /ou analyse des incidents critiques

Le supérieur dans ce cas, note les comportements des collaborateurs dans des situations critiques. Ces comportements pouvant expliquer les réussites ou les échecs liés à un plan de performance. « *L'appréciation consiste donc à rappeler cet ensemble de faits à l'apprécié selon un ordre donné, soit de façon analytique ou chronologique. Mais elle exige également de tirer les conclusions utiles de cet ensemble de faits ou d'événements significatifs.* »⁴²

Cette méthode permet la formulation d'un jugement factuel et donc objectif. C'est un moyen facilitateur de la discussion entre l'appréciateur et l'apprécié. Elle s'avère utile pour étudier la potentialité d'un salarié lors d'une évolution hiérarchique⁴³.

Cette méthode ne permet pas d'opérer des décisions de promotion ou de comparaison entre individus, cependant elle peut être très pratique pour déclencher des actions de formation. Sa principale lacune est qu'il peut être difficile pour un supérieur hiérarchique de noter l'ensemble des événements significatifs du travail des employés sous son autorité,

⁴¹ BERNATCHEZ.J-C, op.cit. P 73.

⁴² BERNATCHEZ.J-C, op.cit. P 75.

⁴³ MARTORY Bernard, CROZET Daniel, op.cit., p 74.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

notamment s'il dirige un groupe important. Ajoutant qu'elle ne donne pas l'occasion d'un réel échange entre les deux parties.

III.3. Les approches axées sur les résultats

III.3.1. le management par objectif (MBO Management By Objectives)

Cette méthode est développée dans les années 1950 par le professeur Peter DRUCKER. Elle nécessite une fixation préalable des objectifs pour l'employé. Ces derniers peuvent être hebdomadaires, mensuels ou trimestriels et nécessitent d'être définies en concertation entre le manager et l'employé pour que cette méthode réussisse. L'adhésion de l'employé est importante dans la mesure où elle conditionne l'intégrité de la méthode MBO.⁴⁴

III.3.2. Les normes de rendement

Selon Shimon. L, DOLAN et al⁴⁵, c'est une méthode proche de celle du MBO. Alors que dans cette dernière on utilise l'atteinte des objectifs comme critères, pour cette méthode le critère utilisé est défini sur la base de normes de rendement.

Les normes de rendement sont nombreuses et détaillées. L'évaluateur a pour mission d'évaluer chaque norme et associer une pondération à chaque résultat selon le degré de son importance. Bien que cette méthode procure une information claire et précise sur le rendement d'un employé, elle est très coûteuse et nécessite beaucoup de temps.

III.3.3. Les dossiers de réalisation

On fait appel à cette méthode pour les situations de travail où les normes de rendement sont difficiles à établir, en raison des changements constants des tâches de travail. Les dossiers de réalisation permettent aux employés de décrire leurs réalisations selon des dimensions appropriées à leur travail. Ensuite, le supérieur se charge de vérifier l'exactitude du contenu du dossier, pour enfin une équipe de professionnels externes s'occuper d'évaluer le contenu en termes de performance. (Selon Shimon. L, DOLAN et al)⁴⁶,

Bien qu'elle soit performante et apporte une solution à l'évaluation des activités en perpétuels changements, cette méthode est aussi coûteuse pour l'entreprise.

⁴⁴ BENRAOUANE Sid Ahmed, « le management des ressources humaines, études des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines », Office des Publications Universitaires, Alger, 2010, p 113.

⁴⁵ Cité dans le mémoire : HAMGA. M, OUHNIA. N, op.cit., p 26.

⁴⁶ HAMGA.M, OUHNIA.N, op.cit., p 27.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

III.4. Autres méthodes d'appréciation

III.4.1. l'évaluation par échelle cotée⁴⁷

Cette méthode est très utilisée, et peut intégrer d'autres méthodes d'évaluation. Elle consiste à formuler un jugement à l'aide d'une fiche contenant des critères et une échelle de cotation, où les critères sont généralement définis à l'aide d'indicateurs. L'appréciateur n'a qu'à positionner son collaborateur selon le niveau auquel il appartient à son avis. Il existe des échelles qualitatives, avec la cote A, B, C, D, E pour chaque critère (par exemple : A = Très bon ; B = Bon ; C = Moyen ; D = Faible ; E = Très faible). Des échelles quantitatives avec des cotes A, B, ..., ou 1, 2, ..., (exemple une répartition basée sur 100 où : A = 90% et plus, B = Entre 80 % et 89 %, C = Entre 70 % et 79 %, D = Entre 60 % et 69 %, et finalement E = 59 % et moins). Et les échelles descriptives, où chaque niveau d'échelle est exprimé par des affirmations ou des énoncés qui ont comme fin d'évaluer dans quelle mesure le critère trouve application. Cette méthode a pour avantage de représenter clairement les résultats.

Tableau n° 01 : Illustration d'une section d'un formulaire d'appréciation par échelle cotée

Niveau Critères Relations humaines
<i>Choisir l'affirmation qui représente le mieux le niveau de performance concernée</i>
A: Développe et entretient un vaste réseau de contacts qu'il met au profit de l'entreprise.
B: Entretient généralement des relations positives avec les personnes avec qui il doit entrer en contact.
C: Actualise des contacts fréquents mais peut éprouver à l'occasion quelques problèmes de relations interpersonnelles.
D: Éprouve des difficultés à établir des contacts soutenus avec les personnes sur lesquelles il doit compter, mais parvient à l'occasion à bien se tirer d'affaires.
E: Connaît systématiquement des difficultés dans ses contacts avec autrui dans le cadre du travail.
Cote octroyée pour le critère « relations humaines » = _____

Source : tiré de l'ouvrage de BERNATCHEZ Jean-Claude, « l'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe », Presses de l'Université du Québec, 2003, p 80.

⁴⁷ BERNATCHEZ.J-C, Op.cit. p 77-78.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

III.4.2. l'auto-appréciation ou la coappréciation ⁴⁸

La méthode dite de l'auto-appréciation ou de la coappréciation requiert que l'apprécié évalue lui-même sa performance. Le processus impose que ce dernier, après un questionnement approprié, propose finalement l'essentiel du contenu de son appréciation. Cette méthode est basée sur l'hypothèse suivante : plus l'appréciation est formulée par une personne possédant une connaissance directe ou immédiate des performances appréciées, plus elle est valide.

L'avantage de cette méthode est qu'elle incite à la participation de l'intéressé à la différence de la plupart d'autres méthodes et permet une meilleure représentation de ses performances. Sa limite réside dans le risque d'une sur ou sous-évaluation de la personne. Cette méthode ne peut être employée à elle seule, l'associer à une évaluation du supérieur et même des pairs rend plus objectifs ses résultats.

III.4.3. la méthode d'évaluation à 360°

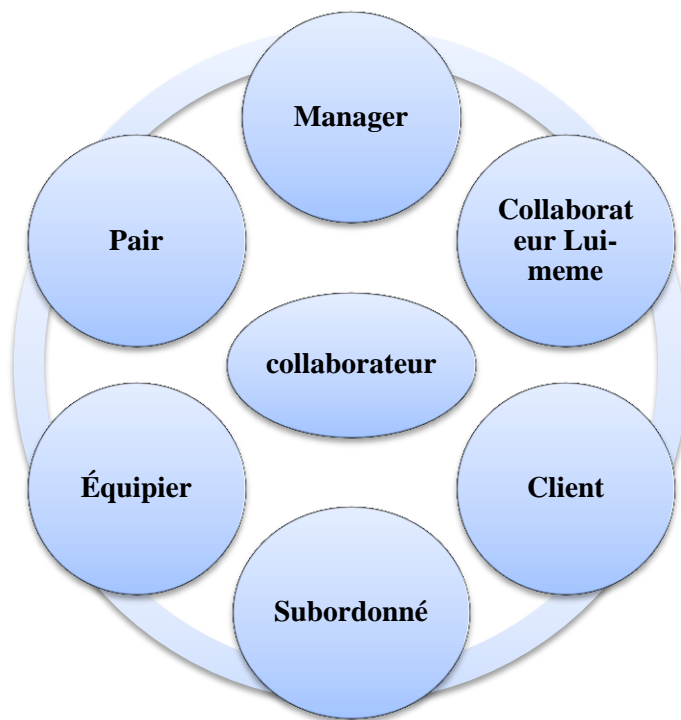
Elle est appelée à 360° parce qu'elle requière de faire le tour d'un ensemble d'appréciateurs occupants diverses rôles et qui ont un lien avec la personne appréciée tel qu'illustré dans la figure ci-dessous.

L'idée de cette méthode provient des études de recherche en marketing sur l'apport du client comme élément crucial dans l'évaluation de la performance de l'entreprise. C'est une méthode d'évaluation collective permettant à plusieurs acteurs d'apprécier la performance de l'employé. Du fait qu'elle se repose sur l'avis de plusieurs évaluateurs, il est généralement admis que la 360° génère des d'informations plus objectives et plus concrètes sur le comportement réel de l'employé. L'apprécié est dans ce cas évalué par son supérieur hiérarchique, ses subordonnés s'il est en position de management, ses pairs, ses équipiers (ou collaborateurs), ses clients, et aussi par lui-même. (D'après Sid-Ahmed BENRAOUANE, 2010, p 114.)

⁴⁸ BERNATCHEZ.J-C, Op.cit. p 76-77.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

Figure n° 04 : l'évaluation à 360°



Source : ouvrage de Sid-Ahmed BENRAOUANE, « le management des ressources humaines », Office des Publications Universitaires, Alger, 2010, p 115.

III.4.4. l'assessment center

L'origine de cette expression « assesment center » vient du verbe *to assess* qui signifie « estimer » ou « évaluer », et du mot *center* (centre, milieu). Ce sont donc les candidats qui sont au centre de l'intérêt ; leur manière d'agir est observée et évaluée par les examinateurs à travers différents exercices. L'assessment center permet d'évaluer le potentiel d'un individu et ses compétences professionnelles par rapport à un poste-cible, en le soumettant à une série d'exercices inspirés des situations rencontrées dans l'entreprise et dans le poste visé. Les épreuves sont construites à partir du référentiel de compétences du poste concerné.⁴⁹

L'évaluation est conduite par des personnes internes préalablement formées et par des consultants spécialisés. L'assessment center peut être mis en place pour effectuer :

⁴⁹ D'après un mémoire de : BOSSENIE Thibaut, « Audit du processus d'appréciation de la performance du personnel », Master Audit et Gouvernance des organisations – 2012-2013, p 24.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

- Des évaluations individuelles de cadre à potentiel pour prédire leur performance et évaluer les chances de réussite de leur évolution dans l'entreprise ;
- Des évaluations individuelles ou collectives de collaborateurs d'entreprise en vue d'une promotion ;
- Des évaluations et des sélections de candidats pour des recrutements multiples et homogènes, notamment en forces commerciales (commerciaux, chefs d'agence, constitution d'équipes commerciales...)

Vu sa complexité, le temps et le budget qu'elle nécessite, elle est généralement réservée pour les cadres, mais elle reste très couteuse et difficile à mettre en place.

IV. les outils de l'appréciation

Nous avons évoqué jusqu'à présent les méthodes utilisées dans l'appréciation. Dans cette partie nous exposerons les outils les plus cités et utilisés dans la gestion de la performance. Particulièrement l'entretien est le plus utilisé, mais d'autres outils peuvent aussi être utilisés, tel que les questionnaires d'auto-évaluation pour déceler les besoins de formation par exemple, ou des tests de simulation s'il s'agit d'anticiper une mobilité, observation, etc. (D'après CAMPOY.E et al, 2009)⁵⁰

IV.1. l'entretien d'appréciation annuel

Le premier outil le plus communément cité dans la littérature c'est l'entretien annuel d'appréciation. Celui-ci « *est au cœur du système d'appréciation mis en place dans l'entreprise* »⁵¹.

« *Indépendamment des méthodes utilisées, l'entretien d'évaluation s'impose comme un outil nécessaire à la gestion du système de performance* »⁵², car c'est un moment privilégié permettant au manager, de faire le bilan de la période écoulée et de définir des orientations pour la période à venir, un instrument de communication qui leurs permet de transmettre des informations, mais aussi de mieux comprendre leurs collaborateurs. Enfin, c'est une occasion

⁵⁰ CAMPOY.E et al, op.cit., p 97-101

⁵¹ COHEN-HAEGEL.A, op.cit., P 242.

⁵² BENRAOUANE Sid Ahmed, ibid., p 121.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

pour les collaborateurs d'exprimer leurs souhaits et de mieux connaître les attentes de leurs managers⁵³.

Difficile à mener, l'évaluation soupçonne dans l'esprit de l'évalué des stéréotypes de sanction et de jugement de valeur, à des peurs touchant son salaire, la sécurité de son emploi... chose qui rend crucial à l'appréciateur de gérer cet entretien de manière à en faire un moment privilégié pour l'employé, de réfléchir à son progrès et son développement au sein de l'entreprise (d'après BENRAOUANE.S-A, 2010)⁵⁴

Pour mieux assurer le bon déroulement de ce moment, il est recommandé aux FRH de joindre le formulaire d'entretien d'un guide formel qui présente cette procédure aux managers et/ou à leurs collaborateurs pour leur expliquer la façon dont ils devraient conduire cet entretien professionnel. Ce support contribue à réduire l'incertitude en orientant les thèmes qui seront abordés au cours de l'entretien, mais surtout en fournissant des consignes sur son déroulement et sur le comportement que doivent adopter le responsable et le collaborateur. Il propose des repères utiles aux acteurs pour adapter d'une manière appropriée leur comportement et orienter leurs actions (GIRIN, 1990 & 2001)⁵⁵.

IV.2. L'entretien professionnel

Les objectifs de l'appréciation sont variés pour qu'un l'entretien annuel puisse à lui seul y répondre. Ce premier concerne le bilan de l'année écoulée et les objectifs de l'année à venir. Pour ce qui est du développement de l'employé, un deuxième type dit : « entretien professionnel » centré sur les compétences où le manager a pour objectif d'évaluer les compétences du collaborateur en lien avec son propre projet professionnel et celui de l'entreprise⁵⁶. Nous précisons la différence entre ces deux instruments dans le tableau n° 01.

Cet entretien est devenu obligatoire en France avec la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle⁵⁷. Néanmoins, en termes d'usage dans le cadre du système d'appréciation du personnel, ce type d'entretien est souvent associé à l'entretien annuel en combinant à la fois le contenu des deux dans un même formulaire pour répondre à la

⁵³ THIVANT Eric, IENTILE-YALENIOS Jocelyne, ROGER Alain « Discours managériaux et analyse sémiotique Comparaison de guides d'entretien dans des contextes Culturels différents », Management & Avenir, <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-5-page-147.htm>, 22/04/2017 11h50, p 147.

⁵⁴ BENRAOUANE Sid Ahmed, Op. Cit. p121-122.

⁵⁵ THIVANT Eric, IENTILE-YALENIOS Jocelyne, ROGER Alain, idem., p 148.

⁵⁶ COHEN-HAEGEL.A, op.cit., pp 241-249.

⁵⁷ COHEN-HAEGEL.A, op.cit., p 240.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

multiplicité des objectifs poursuivis par l'entreprise dans le cadre de son système d'appréciation.

Tableau n°02 : comparatif entre entretien annuel et entretien professionnel

	entretien annuel	entretien professionnel
Acteurs	Collaborateur et manager direct.	Collaborateur, manager direct ou FRH, éventuellement un consultant extérieur.
Fréquence	A la fin d'un cycle annuel, le plus souvent enfin d'année civile, avec parfois un point à mi- année.	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. Et objectifs de l'année N+1	<ul style="list-style-type: none"> - Informer les salariés sur les moyens d'accès à l'information sur les dispositifs relatifs à l'orientation et à la formation des salariés tout au long de leur vie professionnelle. - Identifier les objectifs de professionnalisation. identifier et un ou des dispositifs de formation. - Initiative du salarié pour l'utilisation de son Dif.

Source : COHEN-HAEGEL Annick, « toute la fonction ressources humaines », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010, p 241.

IV.3. les bonnes attitudes pour mener un entretien annuel

Comme nous l'avons signalé, la conduite de l'entretien annuel est cruciale pour l'évaluateur, et voire même pour l'évalué. Mais la réussite de la procédure d'appréciation dépend de la performance de de cet acte managériale, d'où l'intérêt de veiller au bon fonctionnement de ce dernier.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

IV.3.1. les stratégies d'entretiens

Norman MAIER⁵⁸ recommande aux managers une stratégie qui distingue entre trois types d'entretien, à savoir :

- **L'entretien type dire et écouter** : où le manager doit pouvoir communiquer les points forts et faibles de la performance de l'employé et en même temps donner l'opportunité à l'employé d'exprimer ses désaccords et ses frustrations. Dans ce type d'entretien il ne s'agit pas de changer l'employé mais plutôt de lui donner la chance pour s'exprimer.
- **L'entretien type dire et vendre** : l'évaluateur est dans ce cas, tenu de convaincre l'employé à changer de comportement de manière prescrite. Pour cela il doit utiliser les moyens de motivation disponibles à l'entreprise (une bonne rémunération, une promotion, un privilège professionnel...), pour amener l'employé à croire à l'idée du changement. Ce type d'entretien nécessite de l'appréciateur une capacité extraordinaire de communication et de leadership.
- **L'entretien type dire et résoudre** : pour ce type d'entretien, le manager adopte une approche pragmatique. Car il doit savoir à la fois communiquer, écouter et convaincre l'employé de la nécessité de résoudre le problème auquel ce dernier fait face.

IV.3.2. le déroulement de l'entretien annuel

L'entretien annuel se déroule en quatre grandes phases⁵⁹ :

- **L'accueil** : phase importante qui conditionne la qualité des échanges entre les deux parties, et donc celle de l'entretien. L'évaluateur rappelle la place et le rôle de l'entretien dans l'entreprise, informe sur ces conséquences pratiques (objectifs, formation, mobilité...). Il précise la structure de l'entretien et passe rapidement la parole au collaborateur.
- **Le bilan** : le collaborateur effectue lui-même son propre bilan et l'appréciateur prend garde de ne pas interrompre sauf en cas de nécessité (exemple : s'il s'écarte du sujet, s'il tend à parler que des points positifs...). Après avoir écouté son collaborateur, c'est au tour du manager de formuler ses propres observations, en s'appuyant sur des faits significatifs.

⁵⁸ BENRAOUANE Sid Ahmed, « le management des ressources humaines, études des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines », Office des Publications Universitaires, Alger, 2010, p 123-124.

⁵⁹ COHEN-HAEGEL.A, op.cit., P 224-248.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

A la fin du bilan le manager apporte une appréciation globale en se référant au support d'appréciation où sont décrits les niveaux.

- **L'engagement** : lors de cette phase le manager et le collaborateur recherchent en commun des moyens et solutions pour l'amélioration des points faibles. Ils s'attachent à définir ensemble les engagements réciproques pour l'année à venir.
- **La conclusion** : le manager rappelle les aspects essentiels de l'entretien : l'évaluation globale et les engagements réciproques. Et tient à bien conclure l'entretien sur un point positif.

IV.3.3. les conditions de réussite d'un entretien

Pour mieux gérer l'entretien, BENRAOUANE⁶⁰ nous propose une liste de conseils pouvant aider le manager à vendre l'entretien comme une situation de *win-win* (gagnants-gagnants) pour l'employé et pour l'entreprise.

- **Demander une auto-évaluation et encourager la participation** : cette technique permet à l'employé de se sentir écouté, l'adhère au système d'appréciation et lui fournit une opportunité de faire une réflexion sur son propre développement. Plusieurs études indiquent que la participation de l'évalué aide à crédibiliser le système d'appréciation car elle permet à l'évaluation d'être perçue comme un système juste et équitable
- **Exprimer l'appréciation et minimiser la critique** : un entretien qui commence par une appréciation de la performance de l'employé favorisera un climat de détente et confiance permettant à l'employé d'être ouvert aux propositions d'améliorations.
- **Changer le comportement pas l'individu** : pour qu'un entretien donne des résultats positifs, l'appréciateur doit centrer ses remarques sur les actes de l'employé et non pas sur l'employé lui-même. Par exemple au lieu de dire à la personne «Mr X vous n'êtes pas sérieux... » ; remarque qui cible la personnalité, l'appréciateur peut dire : « Mr X vous avez cinq absences »
- **Etablir des objectifs futurs** : en centrant la discussion sur les points forts et les accomplissements de l'employé, l'appréciateur aidera l'apprécié à se projeter dans le future. Ce qui permettra à l'employé de créer un plan de développement qui l'aidera à corriger ses lacunes et à améliorer sa performance.

⁶⁰ BENRAOUANE Sid Ahmed, Op. Cit. P 122-123.

Chapitre I : l'appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH

Conclusion

Dans ce chapitre écoulant, nous avons éclairé le concept de l'appréciation et quelques concepts la concernant (critère, performance, compétence, potentiel). Nous avons également présenté les différents courants du management ayant un impact sur le développement de la pratique d'appréciation, à savoir : le courant classique où l'évaluation n'était qu'une simple notation suivie d'une récompense ou d'une sanction, le courant des relations humaines, lui qui l'inscrit dans un cadre d'échange et de dialogue entre supérieur et subordonné, le courant décisionnel expliquant le lien et l'influence de ce dispositif sur les autres aspects de la GRH, et enfin l'approche interactionniste venant mettre en lumière l'écart entre la réalité et les jeux de rôle qui entourent cette pratique. Nous avons aussi rendu compte de la place de cette pratique au cœur des politiques de GRH, et expliqué ses différents objectifs et enjeux et les méthodes utilisées. Enfin nous avons évoqué l'entretien comme l'outil par excellence à la gestion de la performance et des compétences dans le cadre d'un système d'appréciation dans une organisation et de la nécessité de le joindre avec un guide éclairant les procédures à suivre.

Nous concluons ainsi, que l'appréciation est un outil de motivation, de développement et d'ajustement des performances et des compétences dans le cadre d'une gestion anticipée des RH, mais aussi un outil accompagnateur à la mise en œuvre des stratégies globales de toute entreprise. Cette pratique est d'une importance considérable, ayant des enjeux tant sur la DG, les FRH, les managers et les employés. Ceci revient à la multiplicité des objectifs et des conséquences qu'elle recouvre. Chose qui explique également la variété de ses méthodes et de ses outils.

Son intérêt mais aussi sa complexité éveillent à penser à comment s'occuper de sa bonne tenue. Dans le chapitre qui suit, nous tenterons d'approfondir la notion de système d'appréciation, dans le but d'apporter des réponses à la question d'amélioration de ce dernier.

CHAPITRE II

Améliorer son système d'appréciation

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

Afin de parvenir à améliorer un système d'appréciation pour le rendre plus performant et mieux adapté aux besoins de ses clients, il est évident de connaître d'abord ses principales composantes, comprendre son fonctionnement, et marquer ses différents risques et difficultés (section 1). Ensuite, il sera question de s'interroger sur les étapes nécessaires à une démarche de revitalisation d'un système d'appréciation, et quelques conditions de réussite de ce dernier (section 2). Et enfin, nous tenterons de déterminer les pistes à explorer pour rénover, adapter et améliorer un système d'appréciation, afin de remédier à certaines difficultés (section 3).

Section 1 : Composantes, fonctionnement et difficultés d'un système d'appréciation

Avant d'évoquer ses composantes, nous constatons qu'en théorie on ne parle pas d'un système d'appréciation type ou normé convenant à toute entreprise. Toutefois, les auteurs ayant abordé cette thématique ont essayé de définir et de déterminer certains éléments nécessaires à la bonne tenue d'une telle pratique. Ces derniers se manifestent notamment en ce qui a trait aux composantes d'un système d'appréciation, aux étapes nécessaires à sa mise en place et/ou à sa revitalisation, et enfin à certaines conditions pouvant influencer sa réussite.

I. Les composantes principales d'un système d'appréciation

Pour cet élément, nous nous appuyerons sur le travail de Cadin, Guérin et al (2012)⁶⁴, exposant en détail la grille des composantes permettant d'analyser un système d'appréciation. Ils proposent alors de le décomposer en cinq éléments clés construisant le processus d'appréciation : la visée, l'objet, les acteurs, les procédures, et le référentiel. Nous évoquerons également le cadre spatio-temporel de l'appréciation.

I.1. La visée ou pourquoi apprécier ?

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

⁶⁴ Tiré de l'ouvrage d'Aubret, Gilbert et Pigeyre (1993) cité in CADIN et al, op.cit., p 419-435.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

L'appréciation peut ainsi viser plusieurs objectifs, notant que « *de nombreux auteurs ont mis en évidence la pluralité et l'hétérogénéité des objectifs visés par l'appréciation* ». ⁶⁵

Cette étape est indispensable et décisive à tout projet d'appréciation. Trépo et al ⁶⁶ évoquent la visée comme étant l'élément sur lequel nous devons le plus insister. Et expliquent que : « *fixer les objectifs permet d'effectuer les premiers choix dans l'élaboration de l'outil à construire pour l'appréciation* » et fait comprendre encore que la réussite de cet outil se mesure par la concrétisation de ces objectifs. « *Quelle que soit la raison d'être des programmes d'appréciation des performances, les reproches les plus souvent cités consistent à dire qu'ils ne contribuent pas suffisamment à la motivation et au développement personnel des individus* » ⁶⁷. Il importe alors que les objectifs visés répondent à des besoins clairement exprimés ⁶⁸.

I. 2. L'objet ou apprécier quoi ?

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

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

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

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

Cet objet de l'appréciation a été mis à l'honneur par la direction par les objectifs (DPO) ⁶⁹. On parle également d'évaluation des résultats et/ou de la performance. Il peut s'agir d'évaluer les résultats individuels ou collectifs (groupe ou service auquel appartient le salarié).elle sert à

⁶⁵ CADIN et al, op.cit. p 419.

⁶⁶ TREPO.G, op.cit., p 215

⁶⁷ Lawler, 1994 cité in BERNATCHEZ.J-C, op.cit., p10.

⁶⁸ BERNATCHEZ. J-C, op.cit., p10.

⁶⁹ CADIN, GUERIN, PIGEYRE, « gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2007, p387.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

constater des écarts entre ce qui est attendu et ce qui est effectivement réalisé. L'évaluation de la performance renvoie donc aux résultats obtenus par un salarié au regard des objectifs qui lui sont préalablement assignés⁷⁰.

Selon PERETTLJ-M⁷¹ l'appréciation des performances est nécessaire pour individualiser la rémunération, la formation, et améliorer l'organisation. Pour évaluer l'accomplissement d'un certain nombre de résultats il est nécessaire d'identifier et de préciser, préalablement, au salarié plusieurs éléments⁷² :

- Les **objectifs** qui lui sont assignées, cela se fait dans le cadre du management par objectifs.
- Les **moyens** humains, matériels et financiers qui seront mis à sa disposition en vue de la réalisation des objectifs.
- Les **critères** selon lesquels les résultats seront évalués à la fin de période.
- Et un **délai**⁷³

Pour être pertinents les objectifs doivent être SMART⁷⁴, c'est-à-dire :

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

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

⁷⁰ WEISS Dimitri, op.cit., p 76.

⁷¹ PERETTI Jean-Marie, « ressources humaine et gestion des personnes », Vuibert, 6ème édition, Paris, mars 2007, p 98.

⁷² CAMPOY Eric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim, NEVEU Valérie, « gestion des ressources humaines », Pearson Education, Paris, janvier 2009, p 97.

⁷³ COHEN-HAEGEL.A, op.cit., p 209.

⁷⁴ COHEN-HAEGEL.A, op.cit., p 209.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

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

Il s'agit ici d'évaluer le processus conduisant à la réalisation des résultats d'un salarié. C'est-à-dire l'ensemble des actions engagées par le salarié dans la réalisation des résultats de son travail. Dans ce cas, l'évaluateur se sert de la définition du poste occupé par le salarié pour connaître de façon précise ses missions, qu'il va ensuite comparer à la description des actions engagées par ce salarié. Les conclusions de cette confrontation peuvent aboutir à définir de nouvelles bases d'actions et d'évaluation pour la période à venir, dans le cas d'une évolution du périmètre du poste du salarié. Ce qui permet parallèlement de mettre à jour la définition de son poste.⁷⁵

- **Evaluer le comportement**

Cet objet de l'appréciation repose sur l'idée qu'il existe des comportements générateurs de performances.⁷⁶ Au delà des résultats et de l'activité du salarié, il peut-être également envisagé d'évaluer les efforts mis en œuvre par le salarié pour accomplir ses missions. Lorsqu'on évalue le comportement d'un salarié, on cherche à mesurer son degré d'engagement dans son travail, ou encore en vers son service, voire même envers l'entreprise. Ce qui suppose l'observation du salarié par l'évaluateur⁷⁷. Il s'agit ici d'évaluer le « savoir être » en situation professionnelle. Et parlent ainsi de compétences comportementales doubles : celles liées à l'ensemble de l'organisation, tel que ses valeurs (exemplarité, esprit d'équipe, sens client...) et celles spécifiques à un type d'emploi, tel que le respect des règles de sécurité...dans les filières techniques.

- **Evaluer les compétences**

Outre les connaissances théoriques du salarié, on peut aussi souhaiter apprécier sa capacité à mobiliser ses connaissances en situation de travail ou encore son attitude à l'égard des personnes auxquels son travail l'amène à être confronté⁷⁸ (Voire définition de la compétence chapitre I, section1)

COHEN (2010) explique qu'il n'existe pas de compétences dans l'absolue, mais ces dernières font généralement référence à un domaine d'activité, à une stratégie, à un métier, un

⁷⁵ CAMPOY. E et al, op.cit., p 98.

⁷⁶ CADIN, GUERIN, PIGEYRE, « gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2007, p388.

⁷⁷ CAMPOY.E, op.cit., p98.

⁷⁸ CAMPOY.E et al, op.cit., p 98.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

emploi. Ainsi, on dit généralement qu'un individu est compétent dans tel domaine pour réaliser telle activité. L'enjeu de cet objet d'appréciation pour le manager est de repérer les axes de progrès souhaitables de chacun de ses collaborateurs, ce qui aide les fonctionnels RH dans l'affectation des ressources humaines dans l'entreprise. Les grilles de compétences définies par emploi ou par catégorie d'emploi servent de support à l'entretien.⁷⁹ (Voir annexe n°01).

Comme c'est dit précédemment, les compétences collectives peuvent également être évaluées. D'après Cohen, Celles-ci « *relèvent de domaines transversaux à savoir les relations interpersonnelles, la gestion des processus et la conduite du changement* ». On peut constater facilement, que dans la plupart des organisations le travail se complète par des actions collectives. La cohésion des équipes et la coordination des activités sont des conditions de réussite et d'efficacité de ce genre d'actions. En individualisant la prestation de chacun, l'évaluation peut inciter les individus à ne s'occuper que de leur propres tâches et à perdre de vue l'action collective. Selon ce même auteur, ces compétences doivent absolument être prises en compte dans les systèmes d'appréciation. Ainsi, un équilibre entre l'appréciation des compétences individuelles et collectives est favorable à envisager.⁸⁰

- **Evaluer le potentiel**

Un salarié peut disposer de compétences mal décelées, ou pas encore mobilisées dans son travail. Ces compétences peuvent être liées à son domaine d'activité, où par exemple son champ de responsabilité ne lui accorde pas la chance de les exploiter, comme elles peuvent relever d'un autre domaine d'activité, et qui pourtant pourraient être utiles pour l'organisation. A cet égard, George Trépo et al (2002)⁸¹ distinguent : la détection des hauts potentiels, s'agissant particulièrement de postes à haute responsabilité, et l'encouragement à la mobilité et à l'employabilité dans une perspective de GPEC.

Plus précisément, l'appréciation des potentiels s'inscrit dans la perspective d'une gestion anticipatrice des emplois et des compétences.⁸²

⁷⁹ COHEN-HAEGEL .A, op.cit., p 210 - 211.

⁸⁰ COHEN-HAEGEL .A, op.cit., p 211.

⁸¹ TREPO.G et al, op.cit., p 34-35.

⁸² PERETTI.J-M, op.cit., p 98.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

I.3. Les acteurs ou apprécier qui par qui ?

I.3.1. apprécier qui ?

La réponse à cette question, précise les membres de l'organisation concernés par l'appréciation. Usuellement il peut s'agir d'un individu cadre, employé, technicien, agent de maîtrise, ouvrier⁸³. Le choix et la limite de ces membres dépend particulièrement de chaque entreprise. Toutefois, quelle que soit la population appréciée, l'appréciation individuelle pose de nombreux problèmes : difficulté de mesure, comportement individualiste favorisé, contradiction avec la coopération...Ce qui explique une tendance actuelle à minimiser l'appréciation individuelle en faveur de l'appréciation des équipes ou des unités de travail⁸⁴.

I.3.2. apprécier par qui ?

Cette question sert à identifier les apprécieurs. Ils peuvent s'agir d'une ou plusieurs personnes selon qu'il s'agisse d'appréciation hiérarchique, d'auto-appréciation ou de feedback à 360° ou 540°⁸⁵. Pour la première il s'agit généralement du responsable hiérarchique direct, mais celui-ci connaît rarement toutes les dimensions du travail de ses collaborateurs et laisser à une seule personne le pouvoir de fixer les objectifs et de juger peut conduire à des abus. D'où la proposition d'ajouter une appréciation complémentaire par l'apprécié lui-même, ou de joindre, à celle du supérieure, une appréciation par les pairs (360°) et les clients (540°).

Concernant l'auto-appréciation, le risque de sous ou de survalorisation de la performance par l'apprécié diminue de sa qualité et de sa justesse, cependant, ce risque diminue lorsque l'avis de ce dernier est validé par une autre personne (cas du 360°). Cette méthode est généralement limitée aux décisions de formation et de développement de l'employé, et pas utilisée pour des décisions d'avancement ou de rémunération⁸⁶.

I.3.2.1. le manager/supérieur hiérarchique direct

Compte tenu de la relation de proximité qui existe entre le collaborateur et son manager, ce dernier est traditionnellement lui qui apprécie la performance car il est supposé être le mieux placé pour connaître le contenu de son emploi et la teneur de sa performance réalisée. Néanmoins, celui-ci n'est pas toujours l'acteur le plus compétent lorsqu'il s'agit

⁸³ TREPO.G et al, op.cit., p 36.

⁸⁴ TREPO.G et al, op.cit., p 36.

⁸⁵ TREPO.G et al, op.cit., p 37-38.

⁸⁶ BENRAOUANE Sid Ahmed, op.cit., p117-118.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

d'évaluer les évolutions professionnelles, car les qualités requises pour échouer ou réussir dans certains métiers éloignés de ses compétences peuvent lui échapper, où en raison d'autres circonstances liées aux conditions de travail à l'exemple : un manager travaillant le jour et collaborateur en équipe postée, supérieur sur un site différent de son collaborateur, etc.⁸⁷

I.3.2.2. le collègue « ad hoc »

Ce type d'évaluation est utilisé pour faire face aux risques d'un évaluateur unique⁸⁸. Elle permet d'évaluer la performance et le comportement de l'employé. Les informations obtenues de cette appréciation diffèrent de celle du manager, car elle fournit des éléments d'appréciation sur des comportements qu'un collègue observe mieux et qui sont invisibles aux managers. L'évaluation par les collègues peut créer un climat hostile et déloyal au travail, lorsqu'elle est utilisée pour des raisons de promotion, de rémunération ou de licenciement.⁸⁹

I.3.2.3. cabinet extérieur

L'appel à des experts est nécessaire lorsqu'il n'existe pas de personnes aptes à évaluer certains métiers ou fonctions par manque de compétences nécessaires, mais il peut se faire pour d'autres raisons. Elle permet d'apporter un certain éclairage parfois plus objectif sur la situation appréciée et les résultats pourront ainsi être dégagés de certains biais à l'exemple de l'existence de conflits internes pouvant influencer l'appréciation⁹⁰.

I.3.2.4. le subordonné

Les subordonnés sont les mieux placés lorsqu'il s'agit d'évaluer un manager sur son activité de management car « *le subordonné a une position d'observation privilégiée de son supérieur* »⁹¹. L'appréciation par les subordonnés est systématique dans le feedback à 360°.

I.3.2.5. Le collaborateur lui-même

Il s'agit de l'auto-appréciation. Comme c'est dit précédemment (chapitre I), ceci repose sur l'idée que le collaborateur sait plus ce qu'il réalise et donc peut mieux informer sur

⁸⁷ CADIN et al, op.cit., p 429.

⁸⁸ CADIN et al, op.cit., p 429.

⁸⁹ BENRAOUANE Sid Ahmed, op.cit., p 116.

⁹⁰ CAMPOY Eric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim, NEVEU Valérie, « gestion des ressources humaines », Pearson Education, Paris, janvier 2009, p 97.

⁹¹ CADIN et al, op.cit., p 430.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

sa performance et ses compétences. Vu le risque d'objectivité qui l'entoure, cette appréciation est utilisée uniquement pour des fins de formation et de développement de l'employé⁹².

I.4. Les procédures ou comment apprécier ?

D'après CADIN et al⁹³ on comprend que le système d'appréciation réunit les éléments implicites et explicites de l'appréciation, ceux-ci sont traduits sur ce qu'on appelle programme d'appréciation qui lui aussi se compose d'un ensemble des procédures définissant les règles à suivre pour l'appréciation.

Les procédures reprennent l'ensemble des prescriptions de l'organisation quant à la manière dont l'appréciation doit être conduite. C'est-à-dire quand l'appréciation doit être effectuée, sur quel support, qui doit faire quoi, dans quel ordre et pour quelles fins. Elles constituent donc la partie visible et officielle de la démarche d'appréciation. Elle renseigne sur les choix plus ou moins implicites sur lesquels repose tel ou tel dispositif d'appréciation. Toutefois, une organisation ne peut tout faire avec la même procédure et dans le même temps : la définition des plans de rémunérations individualisés, la définition fine des plans de formation, l'accomplissement des mobilités..., supposent beaucoup de négociation et de temps qu'il est nécessaire de les étaler sur l'année, constituant ainsi le cycle annuel de la gestion des ressources humaines. C'est d'ailleurs en analysant le positionnement temporel dans ce cycle qu'on peut distinguer la vision prioritaire de l'appréciation. (Selon Cadin et al, 2012).

I.5. Le référentiel ou apprécier en fonction de quoi ?

« *Le choix de tel ou tel objet de l'appréciation (résultat, compétence comportement professionnel, potentiel d'évolution) conditionne l'utilisation de tel ou tel type de référentiel* »⁹⁴ c'est-à-dire que le référentiel utilisé doit permettre d'apprécier l'objet en question. D'après TREPO.G et al⁹⁵, lorsqu'il s'agit de l'appréciation des *résultats*, on fait appel aux descriptifs de métier (maille large), aux descriptifs d'emploi (maille plus serrée), ou aux contrats d'objectifs de groupe déclinés en contrats d'objectifs individuels. Pour l'appréciation des *compétences*, celle-ci peut être plus ou moins contextualisée par rapport au métier ou à l'emploi. Dans le cas d'une approche contextualisée, on utilisera un « référentiel-

⁹² BENRAOUANE Sid Ahmed, op.cit., p 117.

⁹³ CADIN et al, op.cit., p 431-432.

⁹⁴ TREPO.G et al, op.cit., p 41.

⁹⁵ TREPO.G et al, op.cit., p 41-43.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

emploi » ou « référentiel-métier ». Pour ce qui est des *comportements*, les outils utilisés sont le « référentiel-emploi » et « le référentiel-liste » (voire Glossaire).

I.6. Le cadre spatio-temporel de l'appréciation

I.6.1. la fréquence de l'appréciation

L'appréciation est souvent annuelle, mais de nombreux professionnels et auteurs réclament le manque d'appréciation intermédiaire permettant le rappel et le suivi des objectifs ou de les réajuster si nécessaire. Et bien que l'entretien soit effectivement annuel, l'observation des résultats, du comportement professionnel, des compétences mises en œuvre doit quant à elle s'exécuter régulièrement afin de permettre le rassemblement d'éléments suffisants pour l'appréciation finale (exemple : les faits significatifs au cours de l'année).⁹⁶ L'appréciation doit ainsi être une suite logique de l'attitude des managers pendant toute l'année

I.6.2. le temps : quelle durée pour l'entretien ?

Les normes préconisées dans les manuels, (deux heures), sont souvent non respectées. La durée d'un entretien est dans la réalité entre une demi-heure et quatre heures. Tout dépend de : la gravité des problèmes, du contenu de l'entretien, de la maturité des deux parties par rapport à cette pratique...etc.⁹⁷ En effet, le moment de l'évaluation doit tenir compte de deux paramètres essentiels à savoir la visée de l'évaluation et la disponibilité des parties⁹⁸.

I.6.3. Le contexte : Evaluer où ?

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

⁹⁶ TREPO.G et al, op.cit., p 45.

⁹⁷ TREPO.G et al, op.cit., p 46.

⁹⁸ Thibaut BOSSENIE, « Audit du processus d'appréciation de la performance du personnel », Master Audit et Gouvernance des organisations – 2012-2013, p 14.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

choix d'un endroit neutre facilite sans nul doute la concentration exclusive sur l'entretien d'appréciation. »⁹⁹

II. Le fonctionnement d'un programme d'appréciation

À ce sujet, nous retenons celui expliqué par BERNATCHEZ.J-C¹⁰⁰. D'après cet auteur, un programme d'appréciation représente l'énoncé des éléments propres à fournir un bilan des performances qui doit prendre en compte à la fois les besoins des individus et ceux de l'organisation et concerne essentiellement trois entités conjuguées : l'entreprise, l'équipe et l'individu. Tout programme d'appréciation a une raison d'être et poursuit un ou plusieurs objectifs (voir chapitre I section 3), qui normalement produiront des effets positifs sur le fonctionnement de l'organisation. Cependant, « *une certaine réserve s'impose dans le nombre des objectifs formulés* »¹⁰¹ dans le sens où nombre important marque généralement l'absence d'une véritable cible à atteindre.¹⁰²

Le succès d'un programme d'appréciation des performances dépend de la présence de certaines conditions dans l'organisation, notamment *liées au caractère stimulant de la culture organisationnelle et à la présence d'une justice distributive dans le site de travail*¹⁰³. Tout programme d'appréciation nécessite la mobilisation d'appréciateurs, rôle généralement confié au supérieur hiérarchique, on parle alors de source unique. Mais on constate l'émergence du recours à des sources multiples d'appréciation nécessitant la participation de plusieurs intervenants. Dans ces deux cas l'appréciation des performances confie un rôle actif à l'apprécié dans la formulation de l'appréciation.

Dans quelconque programme d'appréciation sont inclus des critères à l'intention des apprécieurs et des appréciés. La démarche d'appréciation fait appel à une ou plusieurs méthodes apprécitatives où les apprécieurs visent à produire une appréciation à l'intention de un ou plusieurs appréciés, ou encore de une ou plusieurs équipes dans l'organisation, constituant essentiellement les clientèles visées par le programme. Elle peut-être donc individuelle, lorsqu'il s'agit d'apprécier le travail d'un employé, ou collective, lorsqu'il s'agit d'évaluer les contributions d'équipes de travail ou de l'organisation dans son ensemble.

⁹⁹ TREPO.G et al, op.cit., p 46.

¹⁰⁰ BERNATCHEZ. J-C, op.cit., p 08-09.

¹⁰¹ BERNATCHEZ. J-C, op.cit., p 11.

¹⁰² Galambaud, 1983, cité in BERNATCHEZ. J-C, op.cit., p 11.

¹⁰³ BERNATCHEZ.J-C, op.cit., p 08.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

Les jugements portés lors de l'appréciation sont ensuite traités à l'aide d'un instrument de mesure. Finalement, l'ensemble des résultats de cette démarche servira à alimenter les décisions administratives et de soutenir l'apprécié dans son cheminement de carrière.

II.1. Le cycle d'appréciation des performances

L'appréciation des performances prend souvent la forme d'un cycle allant de la planification au contrôle des performances. Les différentes phases de ce cycle doivent être articulées et ne pas s'en passer d'aucune d'entre-elles. « *Il s'agit alors de traduire le tout dans le cadre d'une démarche étagée semblable à celle qui est proposée en gestion par objectifs ou par résultats* » (Gannon, 1988)¹⁰⁴. De façon plus précise, cela se présente de la manière suivante :

1. la détermination d'un cycle d'appréciation, soit la période de référence pour apprécier les performances ;
2. une entente entre l'appréciateur et l'apprécié en particulier quant aux critères qui serviront à la formulation d'une appréciation;
3. la négociation des critères selon lesquels la performance sera appréciée, laquelle se réalise dans l'élaboration d'une sorte de régime d'attentes à l'égard de la performance ;
4. une révision en cours de période, selon une fréquence déterminée, de l'entente initiale entre l'appréciateur et l'apprécié ;
5. la préparation d'un entretien d'appréciation ;
6. la revue finale de performance ;
7. l'élaboration d'un rapport finalisé qui requiert la participation conjointe de l'appréciateur et de l'apprécié ;
8. la planification d'un nouveau cycle d'appréciation ;
9. la gestion confidentielle du dossier d'appréciation qui implique à son tour l'acheminement et le traitement de l'information.

¹⁰⁴ BERNATCHEZ.J-C, op.cit., p 20-21.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

III. Les difficultés et les biais de l'appréciation

La multiplicité des acteurs en jeu, des objectifs, des contenus, des formes et des méthodes de l'appréciation font de celle-ci une pratique délicate. La mise en œuvre d'un système d'appréciation est alors un projet crucial. Ses difficultés ne se limitent pas à ce stade, mais elles le suivent tout au long de son fonctionnement. Sans pour autant citer les biais qu'elle risque.

III.1. Les difficultés de l'appréciation

Plusieurs difficultés entourent l'appréciation. L'objectif ici n'est pas d'en présenter une liste exhaustive, mais de retenir les plus marquantes.

III.1.1 Difficultés liées aux outils

Les outils et procédures d'appréciation sont variés, or le choix de l'un ou l'autre n'est pas une tâche facile *y compris pour les fonctionnels RH*¹⁰⁵. Car ceci doit être approprié à l'objet de l'appréciation (résultat/compétence...) qui lui-même est difficile à déterminer puisqu'il dépend des objectifs visés par l'appréciation, lesquels sont souvent contradictoires. On observe ainsi des contradictions entre les objectifs poursuivis et les outils utilisés tel qu'illustre l'enquête HEC-ANDCP¹⁰⁶ où la majorité des répondants veulent mesurer les écarts entre objectifs et résultats, or 55% d'entre eux ont essentiellement recours à des référentiels de compétences, selon Trépo et al¹⁰⁷, ceci *s'explique* par la montée en tendance d'usage des référentiels de compétences en raison d'un enthousiasme irréfléchi de la part des praticiens, et par la difficulté de fixation des objectifs individuels notamment pour les catégories ouvriers et techniciens. De plus, chaque outil présente des limites et des biais¹⁰⁸ (voire les biais de l'appréciation ci-dessous).

III.1.2. définition et choix des critères

« *Le manque de clarté des critères d'évaluation apparaissent dans de nombreuses enquêtes comme la cause principale de l'inefficacité des systèmes d'évaluation* »¹⁰⁹. La plupart des activités professionnelles sont trop complexes, et ont chacune ses spécificités pour pouvoir être appréhendées à l'aide de quelques critères identiques pour toutes les équipes et

¹⁰⁵ TREPO.G et al, op.cit., P93.

¹⁰⁶ Cité in TREPO.G et al, op.cit., P93.

¹⁰⁷ TREPO.G et al, op.cit., P93.

¹⁰⁸ CAMPOY.E et al, op.cit., p 100.

¹⁰⁹ TREPO.G et al, op.cit., p 96

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

unités. Les outils centrés sur les qualités individuelles semblent trop éloignés de la réalité de l'activité, et ceux centrés sur les résultats rencontrent des difficultés pour la fixation d'objectifs pertinents et quantifiables. Ajoutant à cela que des critères ne prenant pas en considération les efforts nécessaires pour l'atteinte de ces résultats peuvent apparaître injustes. Pour être fiables, réalistes et non discriminatoires, les critères doivent combiner à la fois des données quantitatives et qualitatives ce qui est rarement respecté car complexe à mettre en œuvre.¹¹⁰

III.1.3. Difficulté de fixer des objectifs

La difficulté de transposer des réalités de travail en objectifs varie d'un emploi à l'autre et concernent essentiellement la relation objectif-résultat. Il s'agit particulièrement de la difficulté de déclinaison des objectifs de groupe en objectifs individuels, de plus que des objectifs strictement individuels favorisent des comportements opportunistes et nuisent au travail en commun.¹¹¹ On peut dire ainsi qu'un certain équilibre entre objectifs individuel et ceux de groupe est essentiel. Par ailleurs, si les objectifs sont facilement identifiables et quantifiables pour des fonctions commerciales, sont pourtant difficiles à fixer pour les fonctions dont l'horizon d'activité se situe à moyen/long terme (R&D par exemple) ou les activités à forte connotation qualitative (exemple : ressources humaines)¹¹². Un soin particulier doit être approprié pour éviter

certaines erreurs dans la fixation des objectifs à savoir : « *objectifs imposés et pas suffisamment discutés, objectifs irréalistes, les objectifs dont l'atteinte ne dépend pas essentiellement de l'activité de l'intéressé, priorité abusive donnée à des objectifs mesurables alors que l'activités de l'intéressé concernent essentiellement des données qualitatives, etc.* »¹¹³. J-C BERNATCHEZ¹¹⁴, explique qu'il appartient à la recherche en sciences humaines de faire avancer les connaissances en ce domaine.

III.1.4. Difficultés liées à la cohérence du processus

Il est certainement difficile de suivre plusieurs objectifs notamment du fait qu'ils soient contradictoires. Ceci engendre des contradictions tant sur le contenu de l'appréciation

¹¹⁰ TREPO.G et al, op.cit., p 96.

¹¹¹ TREPO.G et al, op.cit., p 97.

¹¹² WEISS Dimitri, op.cit., p 77.

¹¹³ Selon Alexandre BERGMANN, cité par Dimitri WEISS, « Ressources humaines », éditions d'Organisation, 2ème édition, Paris, 2003, p 77.

¹¹⁴ BERNATCHEZ.J-C, op.cit., p 66.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

(évaluer les résultats ou le potentiel) que sur le comportement de l'apprécié, les mettent ainsi dans un dilemme (va-t-il chercher à valoriser sa contribution à la performance de l'entreprise en vue d'obtenir une augmentation de salaire, ou plutôt mettre en avant ses insuffisances afin de bénéficier d'une formation ?). En outre, une procédure d'appréciation réussie aujourd'hui ne garantit pas son succès à moyen/long terme. Car, en cas de changement dans la stratégie de l'entreprise, les critères initiaux risquent de ne pas être pertinents à la nouvelle stratégie. Ajoutant que les critères d'appréciation sont à double tranchant, c'est-à-dire, qu'au même temps ils incitent les individus à être performant en conséquence pour ceux pris en compte dans leur appréciation, mais aussi à négliger les aspects n'étant pas pris en compte.¹¹⁵

III.1.5. Difficultés liées aux acteurs

Les difficultés liées aux acteurs se manifestent pour les raisons suivantes :

- **L'encadrement s'implique mal ou insuffisamment** dans la procédure d'appréciation. Certains managers la considèrent comme une perte de temps, d'autres comme une perte de pouvoir sur leurs subordonnés.
- **Managers mal formés pour mener une évaluation**
- **Réticence de l'évalué** : celui-ci peut considérer qu'il s'agit plus d'un jugement qui sera porté sur lui, que d'un moment d'échange et de dialogue avec son supérieur, il essaye ainsi de se préserver. Aussi lorsque l'évalué perçoit mal l'articulation entre les résultats de l'appréciation et les conséquences RH (en terme de rémunération,...), cela revient à des décisions prises avant l'entretien, au manque de moyens pour assurer ces politiques,...
- **Désaccord entre l'évaluateur et l'évalué** sur les objectifs et critères précédemment fixés et ou sur les résultats de l'évaluation. La DRH doit pour cela établir une procédure de rappel de ces objectifs aux protagonistes peu de temps avant l'entretien.

III.1.6. Difficultés liées au paradoxe de l'appréciation

L'appréciation est un programme qui suit une logique paradoxale. TREPO.G et al¹¹⁶ mettent en évidence les tensions et paradoxes organisationnels que cet outil vient révéler.

- **Juger et développer** : l'appréciation se déplace entre deux axes parfaitement opposés, dans le sens où d'un côté elle vise le contrôle de l'activité des salariés souvent dans des perspectives de réduction des coûts et vérification de la réalisation des objectifs

¹¹⁵ CAMPOY.E et al, op.cit., p 100.

¹¹⁶ TREPO.G et al, op.cit., pp 153-155.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

organisationnels. De l'autre elle cherche à développer le savoir-faire des salariés en vue d'améliorer la performance. Ce qui mène à une confusion, des opérationnels, entre les deux phases de l'entretien d'appréciation c'est-à-dire celle du bilan de la performance où on juge, et celle des perspectives d'amélioration où on cherche à développer.

- **Améliorer la performance collective et fixer des objectifs individuels** : l'objectif final de l'appréciation est d'améliorer la performance globale de l'organisation et le moyen qu'elle utilise pour y arriver est le plus souvent la stricte performance individuelle. L'appréciateur trouve ainsi des difficultés à articuler entre les objectifs individuels et collectifs, il lui arrive parfois d'évaluer sur la base d'indicateurs flou ou mal connus. L'apprécié quant à lui a du mal à s'identifier par rapport à ces objectifs et se désengage parce qu'ils sont trop responsabilisants.
- **Etre un expert technique et un manager** : les apprécieurs se plaignent souvent de cette double mission créant une certaine confusion quant à celle sur laquelle ils doivent se concentrer. Ceci peut amener les managers à privilégier une mission au détriment de l'autre. Ainsi, on aura par exemple un manager qui s'attache aux résultats et pas aux méthodes.
- **S'inscrire dans le long terme et garantir le court terme** : l'appréciation dans ce cas vient révéler les tensions existantes dans toute organisation entre résultats exigés à court terme et développement à moyen et long terme. Les salariés mais encore plus les managers ont du mal à s'inscrire dans cette logique.

III.2. Les biais d'appréciation

L'évaluation des salariés n'est pas une chose facile car on doit faire preuve d'objectivité, et parce que c'est un Homme qui la réalise la part de subjectivité ne peut être évitée, ce qui nuit à la cohérence globale de ce processus et à son équité interne, il importe donc aux FRH d'être vigilant. Nous retenons ci-dessous les erreurs les plus fréquentes¹¹⁷ tout en essayant d'en apporter quelques corrections¹¹⁸ :

III.2.1. L'erreur d'indulgence, de sévérité et de tendance centrale

Elle consiste en ce qu'un évaluateur soit trop généreux dans l'évaluation, du fait qu'il ne veut pas vexer le collaborateur, ou parce qu'il n'est pas à l'aise quand il s'agit de pointer

¹¹⁷ GUERRERO Sylvie, « les outils des RH, les savoirs faire essentiels de la GRH », DUNOD, 2^{ème} édition, 2011, p 121.

¹¹⁸ Tirés des cours de BITOURI M'Hamed, formation COSIDER Travaux Publics sous le thème « évaluation des compétences », 19/10/2013, p 36-38.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

les faiblesses de quelqu'un. A l'inverse de l'indulgence, l'erreur de sévérité conduit à une évaluation plus faible qu'elle ne devrait être. Enfin, l'erreur de tendance centrale se manifeste lorsque l'appréciateur, soit par manque de connaissance de son collaborateur ou par manque de courage, place ce dernier comme « bon » ou « moyen ». Le degré 3 sera dans ce cas le plus souvent choisi.

Pour tenter de remédier à ces décalages, il est possible, pour les deux premières, de procéder à des notations à distribution forcée, mais il reste important de veiller à améliorer les définitions des échelons en les rendant aussi concrètes que possible. Pour la dernière, il est recommandé d'utiliser comme fiche de notation des listes de descriptions précises de comportements. Il suffit alors de cocher les descriptions pertinentes et d'ignorer les autres.

Iii.2.2. L'erreur de première ou de dernière impression

Dans ce cas l'appréciateur évalue son collaborateur en fonction des comportements récents sachant que l'évaluation porte sur une période de 6 à 12 mois. Les résultats ne reflètent donc pas les réalisations concrètes.

III.2.3. L'effet halo

Il consiste à se focaliser, lors de l'appréciation, sur certains éléments au détriment des autres. L'évaluateur ici manque d'objectivité car il prête plus d'importance à certains critères en faveurs des autres.

Le meilleur remède à cet effet est de former les appréciateurs, en les mettant en garde contre la première impression, et de l'existence du « halo » à travers des exercices sur le sujet.

Iii.2.4. L'effet de projection

L'évaluateur dans ce cas accorde trop d'importance à ses qualités et ses défauts. Il peut ainsi reconsidérer à la baisse l'appréciation des collaborateurs que ne se comportent pas comme lui et surévaluer celle des collaborateurs qui lui ressemblent.

Iii.2.5. L'erreur d'attribution

Ce biais consiste d'attribuer des comportements ou des résultats à des causes erronées en accordant ses réussites ou ses échecs à des raisons personnelles, au hasard, aux fautes des autres, etc.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

De manière générale, il n'existe pas de solution miracle pour supprimer ces biais, mais un outil d'appréciation bâtis sur des critères clairs, dans une démarche participative, encadrée par un guide précis et facile d'utilisation peut aider l'appréciateur et l'apprécié.¹¹⁹

Section 02 : Démarche d'amélioration et conditions de succès d'un système d'appréciation

Après avoir éclairé les composantes nécessaires au fonctionnement d'un système d'appréciation et les difficultés qui l'entourent, nous passons dans cette section à la présentation, dans un premier temps, de la démarche à suivre pour améliorer ce système. Dans un deuxième temps, exposer un nombre de conditions nécessaires à son succès.

I. La démarche d'amélioration/de revitalisation d'un système d'appréciation

Les difficultés de l'appréciation et les changements de stratégie d'entreprise expliquent clairement la nécessité, pour une entreprise, de remettre en cause son système d'appréciation en vue de son amélioration. Pour cet élément nous retenons la démarche en huit étapes proposée par COHEN-HAEGEL.A¹²⁰, notant que c'est également la même pour le cas de la mise en place.

I.1. Diagnostic du système d'appréciation de l'entreprise

Cette étape est primordiale, elle consiste en l'analyse des points forts et des points faible du système d'appréciation en place. Ceci peut se faire à l'aide de plusieurs questions portantes sur l'existence des conditions de succès de ce système.

I.2. La DG définit les objectifs du système

« A ce niveau, la DG définit les grandes orientations en termes d'objectifs, de contributions et de compétences collectives »¹²¹. Il lui s'agira de définir le type d'évaluation et les critères à retenir, fixer les objectifs des entretiens et de l'appréciation, tout en considérant qu'il s'agit tout de même d'un dispositif à l'usage des managers et des collaborateurs. Elle définit le plan d'élaboration du projet et le mode de concertation. Enfin, elle recherche l'adhésion de l'encadrement par un débat ou une consultation puis informe les instances représentatives en ouvrant la négociation.

¹¹⁹ GUERRERO Sylvie, « les outils des RH, les savoirs faire essentiels de la GRH », DUNOD, 2ème édition, 2011, p 122.

¹²⁰ COHEN-HAEGEL.A, op.cit., p 227-237.

¹²¹ COHEN-HAEGEL.A, op.cit., p 233.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

I.3. Informer largement avant de passer à l'action

La première apparition d'un système d'appréciation dans une entreprise entraîne inconstamment des réactions négatives. En effet, la mise en place d'un tel système doit s'accompagner d'une information très précise des membres de l'entreprise. L'adhésion des salariés dépend de la qualité de cette information et de sa perception. Cette information doit porter sur la logique du système, ses raisons et objectifs, les critères retenus et surtout les détails des conséquences de l'entretien d'appréciation telles que souhaitées par l'entreprise.¹²²

Une fois l'adhésion des managers est assurée, il convient donc de lancer une large communication visant à sensibiliser l'ensemble des acteurs sur l'apport du dispositif pour éviter les risques d'une désinformation et les mécontentements des salariés. Ajoutant qu'une concertation des instances représentatives doit-être prise à chaque étape du processus.

I.4. Construire le système

Cette étape consiste à construire le formellement le système c'est-à-dire à établir les procédures et élaborer les supports d'entretiens. Au-delà qu'il doit normalement construire et proposer le programme, le service des ressources humaines assume logiquement la planification et le contrôle du processus appréciatif¹²³.

Un ou plusieurs groupes de travail peuvent être constitués à cette occasion et le résultat est soumis à la DG pour validation et aux représentants du personnel pour information.

I.5. Informer et former sur les enjeux et expliquer le dispositif et l'utilisation des supports

Pour cela, un guide pratique doit accompagner les supports de l'appréciation pour une meilleure compréhension de la part des utilisateurs. Cette étape consiste en :

- L'information détaillée des collaborateurs sur les enjeux du dispositif et les modalités de sa mise en œuvre. Ces derniers doivent également être formés pour se préparer efficacement à l'entretien afin de mieux comprendre les enjeux et de savoir préparer leur bilan annuel.

¹²² MARTORY Bernard, CROZET Daniel, op.cit., p 77.

¹²³ BERNATCHEZ. J-C, op.cit., p 11.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

- La formation des managers à la conduite des entretiens, tant sur le plan technique, managériale et sur sa dimension RH.

I.6. Mener une opération test avant de déployer le système

Généralement on procède par un démarrage progressif des entretiens commençant par les cadres, puis les collaborateurs. Ceci permet de détecter les insuffisances et de procéder à des réajustements. Si le climat est propice, on passe enfin à la généralisation à l'entreprise

I.7. Explorer les supports d'entretiens et donner suite à ses conclusions

La plupart des oppositions au système et la démotivation qui se manifestent après quelques années revient au manque de retombées concrètes de l'appréciation pour les salariés. Il est ainsi nécessaire d'exploiter les supports d'entretiens en mettant ses résultats en relation avec les politiques et décisions RH.

I.8. Le maintien du système en vie

Le dispositif d'appréciation doit être régulièrement critiqué pour relever ses points forts et ses faiblesses, et sa valeur ajoutée doit être appréciée par les managers, les salariés et la direction. Les critères d'appréciation doivent être révisés fréquemment pour les aligner avec les changements de stratégie et les évolutions du contexte de l'entreprise (évolution des métiers, des activités...). On parlera ainsi d'une nécessité de mise à jour du système d'appréciation.

II. Conditions de succès d'un système d'appréciation

La multiplicité des objectifs, des acteurs et leurs enjeux...sont souvent derrière la complexité et la sensibilité de cet outil. En effet, plus le programme d'appréciation des performances vise des fins diversifiées et revêt un caractère complexe, plus ce dernier sera difficile à réaliser.¹²⁴ Les résultats d'un programme d'appréciation des performances sont à la mesure des objectifs qu'il entend réaliser¹²⁵, c'est-à-dire qu'on ne peut dire qu'une appréciation est réussie qu'au moment où elle répond aux objectifs précédemment fixés.

D'après ce que nous avons pu comprendre jusque-là, il est bien clair qu'il n'existe pas un système d'appréciation type, car ce dernier dépend du contexte et de la spécificité de chaque organisation. Néanmoins, à l'aide des travaux de certains auteurs, nous tenterons de

¹²⁴ BERNATCHEZ J-C, op.cit., p 2.

¹²⁵ BERNATCHEZ J-C, op.cit., p 2.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

cerner quelques conditions pouvant constituer des pistes de succès d'un système d'appréciation utiles à prendre en considération. Avant tout, pour que la procédure d'appréciation réussisse, CAMPOY.E et al¹²⁶ recommandent à la DRH une règle générale qui consiste à suivre le questionnement suivant :

- 1- Quel objectif poursuit l'appréciation (attribuer des augmentations, établir le plan de formation, préparer la mobilité interne,...) ?
- 2- En relation avec cet objectif, quel contenu est le plus pertinent à évaluer (résultats, activités, comportements, potentiel) ?
- 3- En relation avec ce contenu, qui est le mieux placé pour l'évaluer (N+1, collaborateur, collègues, etc.) ?
- 4- Sur la base de toutes ces réponses, quel outil est le plus adapté (entretien, questionnaire, etc.) ?

II.1. Les 5 conditions préalables d'Annick COHEN¹²⁷

Selon Cohen, pour que le système vive, cinq conditions préalables doivent être respectées.

II.1.1. Une DG impliquée et des critères alignés avec la stratégie globale de l'entreprise

L'implication de la DG dans la mise en place/la mise à jour du système est nécessaire pour fixer les orientations générales (ce qu'elle souhaite valorise, apprécier...). Cette condition est pour que la DG élabore un support de ses orientations en matière d'appréciation dont les critères dépendent des grands axes stratégiques de l'entreprise.

Ceci indique indirectement le rôle qu'ils attendent de chacun

II.1.2. Une méthode de management basée sur les relations de confiance

Dans un système d'appréciation, *« quelle que soit l'approche des apprécieurs, la confiance et la bonne foi sont toujours requises et ne peuvent jamais être compensées totalement par un système quel qu'il soit. »*¹²⁸. En effet, un manager exerçant son activité de manière professionnelle et entretenant une relation, basée sur une confiance réciproque, avec ses collaborateurs n'ont aucune raison de craindre l'entretien car ce dernier est inscrit dans leur activité de management. En revanche, si leurs relations sont usées, l'entretien deviendra une cause pouvant enflammer les conflits latents.

¹²⁶ CAMPOY.E et al, op.cit., p100-101.

¹²⁷ COHEN-HAEGEL.A, op.cit., pp 223-227.

¹²⁸ BERNATCHEZ J-C, op.cit., p 114.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

II.1.3. Une formation des managers à l'entretien annuel et professionnel

Comme on l'a précisé, l'appréciation annuelle a souvent tendance à combiner les objectifs (performance et compétences) qui normalement rejoignent deux entretiens différents (annuel et professionnel) ce qui mène ainsi les managers à évaluer selon ces deux objectifs.

La formation des appréciateurs à cet exercice est une action principale¹²⁹ et une condition indispensable à la réussite du dispositif. La formation doit porter essentiellement sur : la philosophie du système (ses objectifs), la conduite de l'entretien et son intégration au système de management, la maîtrise de la communication, critères et échelles d'appréciation, examen des principales erreurs commises, les conditions liées à l'objectivité de l'appréciation, les outils d'appréciation utilisés. (D'après COHEN¹³⁰ et BERNATCHEZ¹³¹)

II.1.4. Un contrat et des règles du jeu énoncées clairement en début de période

Comme nous l'avons déjà souligné, l'évaluation des performances nécessite la fixation préalable des objectifs, sinon, elle risque de n'être qu'un exercice formel et à peu près vide de sens. Ces derniers sont supposés être suffisamment clairs et partagés par la hiérarchie et le subordonné et c'est sur leur base que doivent être mesurés les résultats obtenus.¹³² Cette étape est donc indispensable. Elle constitue les règles du jeu de l'appréciation qui devront porter sur :

- Une précision des objectifs attendus avec le domaine essentiel qu'ils couvrent.
- Les missions, les actions et les tâches exigées.
- Les domaines de contribution.
- Les compétences requises pour répondre à la mission confiée.

Il est nécessaire que l'articulation entre ces différents éléments soit explicitée et comprise par le collaborateur car cela donne plus de sens au travail, ce qui favorise l'initiative et l'autonomie de ce dernier notamment dans des contextes où les actions ne peuvent être totalement programmées.

¹²⁹ BERNATCHEZ J-C, op.cit., p 77.

¹³⁰ COHEN-HAEGEL.A, op.cit., p 234.

¹³¹ BERNATCHEZ J-C, op.cit., p 114.

¹³² WEISS Dimitri, op.cit., p 77.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

II.1.5. Des liens clairs entre l'appréciation et les répercussions en terme de GRH

La mise en œuvre de l'appréciation se fait comme nous l'avons dit pour plusieurs raisons, parmi il y a celles liées aux politiques de GRH. A ce titre c'est à la DRH de préciser et d'expliquer pour les managers, chaque année, les liens entre les résultats de l'appréciation et les politiques RH. Ces liens concernent traditionnellement :

- **Les rémunérations** : il faut déterminer les catégories ou les personnes qui bénéficieront d'une augmentation de salaire, en fonctions de quel critère et dans quel pourcentage.
- **La formation** : déterminer les grandes orientations du plan de formation et les priorités données en matière d'actions de formation et de professionnalisation (de Dif ? de VAE ?)
- **Les mobilités et trajectoires professionnelles** : pour cela il faut déterminer à l'avance : quels sont les emplois cibles vers lesquels l'entreprise souhaite favoriser les mobilités ? et dans quelle mesure prendre en compte le potentiel ?

II.2. Autres conditions de succès

A côté de celles précisées par COHEN, nous voyons nécessaire d'y joindre d'autres conditions générales citées par d'autres auteurs :

- Mieux poursuivre un seul objectif par procédure d'évaluation, et autant il y a d'objectifs autant mettre de procédures.¹³³ Ceci aidera à réduire les confusions d'objectifs et les décalages entre les entretiens et les décisions RH.
- Implication et préparation des collaborateurs¹³⁴ : à travers des réunions, le journal interne...
- Exemplarité de la hiérarchie à tous les niveaux de l'entreprise pour témoigner de la rigueur et de l'importance de l'appréciation.¹³⁵
- Garder confidentiel le contenu des appréciations et évaluer le supérieur sur son activité d'appréciation¹³⁶
- Une fois appréciée, la performance doit être reconnue¹³⁷, c'est-ce-qui garantit la légitimité de l'appréciation auprès des salariés.

¹³³ CAMPOY.E et al, op.cit., p101.

¹³⁴ GUERRERO Sylvie, op.cit., p 128.

¹³⁵ GUERRERO Sylvie, op.cit., p 128.

¹³⁶ CAMPOY.E et al, op.cit., p101.

¹³⁷ BERNATCHEZ J-C, op.cit., p 133.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

- Le positionnement de l'évaluateur dans la chaîne hiérarchique est un point important lorsqu'on traite de l'évaluation. En effet, l'appréciation concerne directement ou indirectement le devenir du salarié dans une entreprise (rémunération, affectation, promotion,...etc.). A ce titre, elle concerne le pouvoir de la hiérarchie à avoir une certaine influence pour pouvoir déboucher sur un réel système de sanction. Car sans influence au moins partielle sur la situation du salarié dans l'entreprise, l'évaluateur court le risque de perdre sa légitimité et l'évaluation devient un simple exercice formel. Ajoutant que l'appréciateur doit être évalué sur la qualité de l'appréciation qu'il effectue, sinon c'est la légitimité même du système d'appréciation qui peut être remise en cause.¹³⁸

Section 03 : Les pistes d'amélioration d'un système d'appréciation

Afin de compléter la démarche de revitalisation et les conditions de succès que nous avons évoqués dans la section précédente, nous proposons une sorte d'accompagnement à la réalisation de cette démarche. Ceci en faisant le point sur quelques préconisations pouvant servir à cette fin. Pour cela nous sommes servis des travaux de Trépo et al¹³⁹, qui tournent autour de quatre axes à savoir : l'expression des tensions et paradoxes organisationnels, les pistes d'amélioration concernant la faisabilité de l'appréciation, les pistes d'amélioration concernant l'applicabilité de l'appréciation, et celles concernant le contrôle-ouvert de l'appréciation.

I. La mise en expression des tensions et contradictions organisationnelles

Pour cela il convient que les différents acteurs impliqués s'expriment et communiquent sur les tensions et paradoxes organisationnels dans le but de favoriser l'acceptation de la complexité du réel. Pour y arriver il est recommandé d'accompagner les managers dans la construction d'une vision interactive avec les appréciés en instaurant de nouveaux principes de pensée où, par exemple, l'entretien se fait sous forme d'un compromis entre les deux parties autour des soucis à aborder tout en essayant de dédramatiser les choses. En instaurant également une nouvelle position d'esprit devant amener les managers à développer de nouveaux principes d'action leur permettant à la fois de distinguer et de conjuguer ce qui leur paraissait jusqu'alors disjoint, comme : les réductions budgétaires et la création de valeur, le long terme et le court terme. Il est également recommandé

¹³⁸ WEISS.D, op.cit., p 76.

¹³⁹ TREPO.G et al, op.cit. Pp 211-242.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

d'accompagner les managers dans la réduction et la gestion de ces paradoxes. En les aidant à changer de mode de raisonnement pour sortir des flous cognitifs qui leurs font persuader les choses de façon compliquée et donc à se refermer dans ces paradoxes qui leur évite de trancher, de décider et ou de compléter leur information (selon LOUART, cité par Trépo et al)¹⁴⁰. Les fonctionnels RH auront à aider ces managers à avoir un regard ouvert face à la complexité et à l'incertitude, afin d'avoir la capacité de les franchir. Ils peuvent aussi développer des outils de maîtrise, de coordination et de planification de l'action, comme la déclinaison des tableaux de bord de gestion en tableaux de bord de pilotage de l'action, chose qui facilite la réduction des paradoxes de type : favoriser la performance collective et fixer des objectifs individuels.

II. Les pistes d'amélioration concernant la faisabilité de l'appréciation

On entend ici par faisabilité, la considération de la capacité technique et économique de l'entreprise à réaliser son projet d'appréciation Il s'agit tout de même des préconisations portant sur la conception, la formalisation, la communication, et la gestion de l'appréciation.

ii.1. La conception de l'appréciation

A ce titre TREPO et al¹⁴¹ insistent sur cinq éléments essentiels que nous détaillerons ci-dessous :

ii.1.1. Fixer la visée

Ces auteurs évoquent la visée de l'appréciation comme étant l'élément sur lequel il convient d'insister le plus. Pour eux « *fixer les objectifs permet d'effectuer les premiers choix dans l'élaboration de l'outil à construire pour l'appréciation* »¹⁴². Ils ajoutent aussi qu'en effet « *on ne peut évaluer la réussite ou l'échec d'un outil, on ne peut quantifier son apport a posteriori, que si on lui avait fixé, à priori, des objectifs précis* »¹⁴³. Elle s'avère alors la base de tout le système, car définir la visée d'un outil de gestion c'est aussi commencer à se donner les moyens d'en évaluer la pertinence, d'en contrôler le développement voire même d'en définir les pistes d'amélioration.

¹⁴⁰ TREPO.G et al, op.cit. P 213.

¹⁴¹ TREPO.G et al, op.cit., p 215-219.

¹⁴² TREPO.G et al, op.cit., p 215.

¹⁴³ TREPO.G et al, op.cit., p 216.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

Comme nous l'avons déjà vu, les objectifs de l'appréciation sont souvent difficiles à clarifier et se couvrent d'enjeux multiples étant parfois même contradictoires. Toutefois, on doit tendre vers la fixation d'une visée qui permet d'éviter les principaux pièges de l'appréciation (objectifs non partagés fonctionnels RH et opérationnels, entre apprécieurs et appréciés,...). Pour cela, il est indispensable de bien clarifier la visée de l'outil, bien que ceci ne permette pas de résoudre ces contradictions, mais elle permet d'hierarchiser les objectifs multiples, et ainsi de mieux les communiquer de la manière la plus claire possible aux salariés. Ce qui enlèvera une grande partie du brouillard entourant cet outil.

II.1.2. Construire l'appréciation comme un contrat

La multiplicité des enjeux de l'appréciation font d'elle une sorte de « bombe » dont le mécanisme est inconnu, néanmoins la neutralisation du système se fut la solution la moins efficace puisqu'elle rend cet outil inutile. Il faut alors y remédier en définissant les règles du jeu de son utilisation.

Une fois les objectifs et les enjeux sont bien éclaircis, il revient alors de construire les règles du jeu permettant de contrôler ces enjeux. Lorsqu'il y a engagement des deux parties (hiérarchie et salariés) sur des éléments concrets, l'appréciation prend la forme d'un contrat réel où les deux parties s'investiront dans l'accomplissement de leurs rôles.

II.1.3. Veiller à l'adéquation entre objectif poursuivi et méthode déployée

À ce sujet, il s'agit d'associer, pour chaque objectif visé, la méthode adaptée afin de pouvoir ressortir avec des résultats pertinents conduisant à leur réalisation. Par exemple, si une entreprise cherche l'amélioration de la performance, elle doit en premier lieu mettre en main des référentiels de résultats. Pour celle qui cherche le développement des compétences, il s'agirait de se baser plutôt sur des référentiels de compétences et de comportement.

II.1.4. Eviter l'usine à gaz

Les opérationnels se plaignent souvent de la lourdeur du dispositif d'appréciation. Il est alors recommandé de simplifier au maximum les supports afin d'en faciliter l'utilisation. Pour cela, il est préférable de retenir, au lieu des notations à 5 niveaux, celles à 2 niveaux pour faciliter le décompte et la prise de décisions managériales après l'entretien, ou à 3 niveaux. Toutefois, une attention est à tenir compte pour la notation à 3 niveaux car elle encourage le recours au niveau intermédiaire, empêchant ainsi les prises de décisions.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

II.1.5. Mettre l'appréciation en cohérence avec les autres processus RH

Un outil bien construit n'est pas à lui seul une clé de réussite. En effet, les outils de gestion ne sont pas seuls responsables de la réussite car ils ne sont que le support de politique, de volontés managériales, etc. Mais ils peuvent être aussi responsables des échecs, puisque leur mauvaise construction peut empêcher la remontée des informations, la diffusion de bonnes pratiques, ou la communication des politiques à la direction. L'articulation de l'appréciation avec les politiques RH est donc nécessaire. Pour cela, la date du déroulement de l'entretien doit être fixée par les fonctionnels RH de manière à permettre la possibilité d'utiliser les informations remontées par l'appréciation pour alimenter les autres processus RH. Cette date doit ainsi tenir compte :

- Des calendriers de planification du budget et de fixation des objectifs, qui dans le cadre de l'appréciation seront déclinés en tableaux de bord de pilotage spécifiant les actions et le jalonnement des actions à accomplir ;
- De la date du plan de formation pour que les actions de professionnalisation requises puissent y être intégrées.
- De la date des augmentations salariales et des promotions, pour que si l'appréciation elle est liée à la rémunération, n'en soit pas trop déconnectée car une grande séparation génère insatisfaction et démotivation des salariés.

Si un entretien n'est pas en mesure de garantir cette cohérence, il est possible d'envisager une séparation des entretiens dans le temps, dans la forme et le contenu. On peut avoir par exemple : entretiens/jugement liés à la rémunération, et entretiens/développement liés à des actions de développement et de professionnalisation du personnel. D'autant plus que plusieurs auteurs favorisent cette séparation.

II.2. La formalisation de l'appréciation

La formalisation aide à mieux expliciter l'appréciation et lui donne un aspect plus concret et simpliste. Elle fournit une sorte de support pour une utilisation plus impliquée et spontanée de la part des acteurs. Le support d'entretien comprend habituellement : Le bilan de l'année, la fixation des objectifs à venir, les actions de professionnalisation et l'orientation professionnelle.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

La formalisation peut se faire également sur d'autres objets tels que :

- Un guide de renseignement sur l'entretien,
- Les supports de communication pour que les appréciateurs puissent faire un feed-back aux appréciés sur le contenu des entretiens,
- Les supports de formation des appréciateurs et des appréciés.

II.3. La communication de l'appréciation

Celle-ci est la mission des DRH. Elle demande dans un premier temps une réflexion des responsables RH à s'appuyer sur une minorité de personnel conscients des enjeux, qui feront sujet « d'agents de changements ». Ces derniers doivent avoir les aptitudes techniques, la force, l'autonomie et les qualités relationnelles requises qui assurent que l'appréciation soit appropriée au contexte et aux objectifs organisationnels.

Quel que soit la démarche de communication (orale pour tous les salariés, écrit remis aux responsables pour distribution...), il doit dans tous les cas renseigner sur la mise en œuvre concrète. Il est indispensable que la hiérarchie ait présenté à chaque individu ce qu'il attend de lui avant l'entretien car lors de l'entretien ce n'est en effet pas le moment d'en débattre. Toute ambiguïté doit être levée avant.

Le second volet de la communication, consiste en la fédération de la ligne hiérarchique autour de principes fondamentaux pour renforcer leur positionnement managérial, que sont: l'exemplarité, la constance, la confiance mutuelle, la francise et le respect.

Enfin, pour compléter cette mission, il importe de veiller à assurer une bonne formation des opérationnels, au-delà de la conduite de l'entretien, tant sur les dimensions technique, managériale et éthique de l'appréciation.

II.3. La gestion de l'appréciation

Afin de mieux maîtriser cet outil, les fonctionnels RH sont tenu de bien préciser tous les volets de sa gestion tels que :

- Le moment de l'appréciation : échéancier fixe, variable, ou lors d'occasions spéciales ?
- Qui sera dépositaire des comptes rendus de l'appréciation et qui y aura accès (l'apprécié, l'appréciateur, N+1, N+2, les RH) ?
- Qui sera chargé de gérer les informations récoltées ?

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

- Y aura-t-il des voies de recours de l'apprécié ?, si oui auprès de qui ?
- quelles suites à donner à l'entretien ?...

Malgré la bonne préparation de l'appréciation, celle-ci reste une opération risquée qu'il convient de tester sur un groupe restreint.

III. Les pistes d'amélioration concernant l'applicabilité de l'appréciation

La réflexion ne doit pas se limiter à la seule technicité de l'outil, car celle-ci n'est pas une garantie de l'efficacité de l'appréciation. Dès lors, il est nécessaire de s'intéresser à son applicabilité. Parmi ces pistes :

III.1. S'assurer de l'engagement véritable de la direction

Celui-ci doit se manifester sur trois principaux plans à savoir : sa communication avec conviction sur le processus auprès de la ligne hiérarchique, l'exemplarité en termes de pratiques de l'appréciation, c'est-à-dire que les apprécieurs de niveau N soient aussi appréciés, accompagnement/coaching des apprécieurs sous leur responsabilité.

III.2. Examiner l'acceptabilité du projet de mise en œuvre de l'outil

Celui-ci est acceptable à partir du moment où les personnes sur lesquels il porte considèrent que ça va marcher ou ils le désirent, donc du moment où ils le trouvent intéressant et nécessaire. Pour cela les salariés ont besoin de comprendre le pourquoi et le comment de l'appréciation.

III.3. Adopter une démarche contextualisée

Pour cela il faut avant tout effectuer un diagnostic de l'existant. Cette démarche permet d'élaborer un processus répondant à la fois à la stratégie définie par la direction et aux besoins réels des salariés car ces derniers peuvent évoluer avec le temps.

III.4. Adopter une véritable démarche participative

Ce point est très important pour l'applicabilité d'une telle démarche. La participation des opérationnels à l'appréciation est indispensable dans la mesure où elle permet de mieux les impliquer dans le processus, donc de diminuer les risques de son rejet ce qui permet d'obtenir un outil considéré comme plus juste et plus équitable par les salariés. Cette participation peut se faire différentes manières : travailler à une définition commune du support d'entretien ou des critères d'appréciation, des objectifs à venir, etc.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

III.5. Éviter la mode du changement

Le processus d'appréciation est aussi délicat et couteux en temps (notamment le temps d'adaptation des utilisateurs) et en argent qu'il est important de bien réfléchir sur sa conception de manière à ce qu'il soit adapté aux spécificités de l'entreprise. Il serait ainsi déraisonnable de le remplacer par motif de mode par un autre.

IV. Les pistes concernant le contrôle ouvert de l'appréciation

À toutes les étapes d'implantation de ce processus, il est nécessaire que les fonctionnels RH examinent la validité de l'appréciation. Celle-ci doit avoir un minimum de cohérence avec l'organisation qui s'en sert. Il est important ainsi de disposer d'un mode de contrôle des tensions liées à cet outil. Pour cela un dispositif de contrôle est à concevoir et à mettre en œuvre par les fonctionnels RH et doit porter sur deux axes, quantitatif et qualitatif :

- **Quantitatif** : ce niveau concerne par exemple l'examen du nombre d'entretiens qui ont été conduits. Ou de recueillir, par biais d'un questionnaire distribué sur un échantillon représentatif du personnel, des informations sur les conditions de déroulement et sur la satisfaction des salariés.
- **Qualitatif** : sous forma d'un sondage des appréciateurs par voie d'entretien sur les difficultés rencontrées, les opportunités utilisées et les risques de cet outil.

Ce contrôle doit permettre de faire un retour au comité de direction et d'opérer des réajustements (forme et fond) dans le dispositif de mise en œuvre, afin de l'approprier aux réalités du terrain.

Conclusion

L'intérêt capital qu'apporte cet outil à l'organisation dans son ensemble, à la DRH, aux managers et aux salariés en particulier, requière de s'interroger à sa bonne tenue, chose sur laquelle nous avons essayé de réunir le contenu de ce deuxième chapitre.

Nous concluons qu'il n'existe certes pas un système d'appréciation type garantissant un succès pour toute entreprise, car cela dépend des particularités culturelles et organisationnelles, ainsi que des besoins spécifiques à chaque entreprise. Toutefois, la réunion, globalement, de certaines conditions peut aider à sa réussite, et dans en cas de difficultés on peut se baser sur quelques pistes pouvant amener à son amélioration.

CHAPITRE II : Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences

Avant tout, il est incontournable pour une entreprise qui souhaite rénover son système d'appréciation, d'établir un diagnostic démontant les points forts et les points faibles de son système d'appréciation. Une fois fait, il lui revient de bien cerner la visée et la finalité qu'elle souhaite obtenir, déterminer les acteurs et leur rôle respectif. Elle doit également veiller à l'existence de référentiels de base à l'appréciation. Le système d'appréciation doit être formalisé par des procédures avec des critères objectifs connues à l'avance de tous et reposant sur des objectifs discutés et négociés en début d'année entre les parties concernées. De plus, autant il y a d'objectifs et d'objet, autant mettre en place différentes méthodes et procédures d'appréciation adaptés pour chacun afin d'éviter toute confusion.

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

En fin, les pistes d'amélioration évoquées à la fin de ce chapitre servent de repère pour cette mise-à-jour.

CHAPITRE III

Description de la méthodologie de la
recherche empirique et présentation de
l'organisme du stage

Chapitre III : Présentation de l'organisme de stage et description de la méthodologie de recherche empirique

Avant de passer à notre étude de cas, il est évident de présenter initialement : le lieu de stage et la méthodologie suivie dans la réalisation de l'étude pratique. Cette section fera objet de ces deux éléments.

Section 01 : Présentation de la SARL « IFRI »

Cette partie est consacrée à la présentation de de l'entreprise (lieu de stage). Nous tenterons de comprendre ses objectifs, sa stratégie, le fonctionnement du service concerné par notre étude et les origines de leur système d'évaluation.

I. Rétrospective sur la SARL IFRI

Implantée à l'entrée nord EST de la vallée de Soummam, en contre bas du massif montagneux de Djurdjura, qui constitue sa source naturelle d'eau. L'origine de cette société remonte à l'année 1986 à OUZELLAGUEN. Cette dernière a été créée par monsieur Ibrahim Iaid, sous la dénomination. (Limonadière Ibrahim) ce n'est qu'en 1995, que l'entreprise hérite du statut juridique d'une SNC puis du statut de Sarl en 1996, composé de six associés et avec la dénomination Sarl « Ibrahim & fils » « IFRI » dont le numéro de commerce est « 98b01856 du 18/02/98 ».

La société s'est spécialisée dans la production des eaux minérales mais aussi de boissons diverses. La famille a réussi à obtenir une source d'eau minérale naturelle de bonne qualité. Pour assurer l'embouteillage, le premier atelier de fabrication de bouteilles polyéthylène téréphtalate (pet) a ouvert ses portes dès le 20 juillet 1996. Dans la même année l'entreprise a eu la faveur d'investissements successifs, rendu plus faciles par le dispositif public d'aide à l'investissement. Sa capacité de production ne cesse d'augmenter et passe alors de 20 million au départ à 700 million de bouteilles actuellement. Après l'adjonction de deux lignes de verre d'une capacité globale de 312 000 par an et une nouvelle ligne de production de soda en août 2007, son capital s'élève ainsi à 1.293.000.000.00. L'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise est due à l'expansion de cette dernière et à l'acquisition de nouveaux marchés. Ayant couvert une partie de la demande du marché national, l'entreprise ne cesse d'influencer ses investissements afin d'étendre son réseau vers tout le pays et se considère ainsi une des plus importantes sociétés industrielles algérienne dans le domaine de l'agro-alimentaire.

Chapitre III : Présentation de l'organisme de stage et description de la méthodologie de recherche empirique

Ayant couvert la demande sur le marché national, « IFRI » est à la conquête de nouveaux marchés dans le monde. Plusieurs contrats sont en phase d'être conclus avec des partenaires étrangers intéressés par ses produits, ces derniers sont commercialisés dans une dizaine de grandes surfaces telle que carrefour, Leclerc...Etc.

¹⁴³ Elle ambitionne également de s'implanter sur des marchés étrangers (Europe, Amérique du nord (Canada), Afrique (Soudan, Mali et Niger) et sur la péninsule arabique (Dubai et les émirats arabes unis).

II. les filiales de l'entreprise et ses produits

II.1. Les filiales de la Sarl « IBRAHIM & Fils »

En février 2017 la Sarl « IBRAHIM & Fils » atteint 1198 employé¹⁴⁴. Elle dispose d'une entreprise mère et de quatre filiales importantes. Deux d'entre-elles sont considérées comme un important fournisseur pour l'une et un moyen incontournable d'acheminement et de distribution à temps pour l'autre. Nous les citons dans la figure ci-dessous :

Tableau n°06 : les filiales de la Sarl « IBRAHIM & Fils »

Filiale	Activité	Emplacement
Sarl IFRI	Production d'eaux minérales plates et gazéifiées, soda et boissons fruités	Zone industrielle AHRİK Ighzer Amokrane Ifri Ouzellagen Bejaia
GENERAL PLAST	production de préformes en PET et bouchons en PEHD	Zone industrielle Thaharacht
BEJAIA LOGISTIQUE	Composée d'une armada de plus de 200 se-remorques pour le transport sur toutes distances et manutention	Zone industrielle AHRİK Ighzer Amokrane Ifri Ouzellagen Bejaia

¹⁴³ Mémoires présents au sein de l'entreprise IFRI

¹⁴⁴ Documents internes à l'entreprise.

Chapitre III : Présentation de l'organisme de stage et description de la méthodologie de recherche empirique

SARL HUILERIE OUZELLAGEN	Trituration d'olives et mise en bouteilles d'huile d'olive extra vierge.	Zone industrielle AHRİK Ighzer Amokrane Ifri Ouzellagen Bejaia
-----------------------------	--	---

Source : réalisé par le chercheur.

II.2. Les produits de l'entreprise

Veillant au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes, cette entreprise assure une gamme de production de plus en plus diversifiée. Nous présentons ci-dessous les grandes catégories de produits, dont certaines se divisent en plusieurs gammes :

- ❖ L'eau minérale naturelle « IFRI »;
- ❖ L'eau minérale gazéifiée ;
- ❖ Les sodas, et récemment la nouvelle Soda Premium (sans colorants artificiels) ;
- ❖ Les boissons fruitées ;
- ❖ Les boissons fruitées au lait ;
- ❖ L'huile d'olive extra vierge ;
- ❖ Préformes en PET et bouchons en PEHD.

III. La structure de la Sarl « Ibrahim et fils » (voir organigramme en annexe n°02)

Les composantes de sa structure sont en annexe n° 02, nous citons ci-dessous les plus essentiels avec respectivement leurs missions associés :

- **La direction générale :**
 - ✓ Dirige, assure, et applique les décisions dans les différents conseils d'administration ;
 - ✓ Fixe les grandes orientations en termes d'objectifs ;
 - ✓ Coordonne les travaux entre les différents services.
- **La direction contrôle qualité :**
 - ✓ Mise en place des procédures de travail de chaque structure ;
 - ✓ Assure que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établit, mis en œuvre et entretenus ;
 - ✓ Représenter l'organigramme de la qualité.
- **Service de production :**
 - ✓ Le contrôle et suivi de la satisfaction de la production ;

Chapitre III : Présentation de l'organisme de stage et description de la méthodologie de recherche empirique

- ✓ Chargé de la gestion du carnet de bord de la production ;
- ✓ Responsable du personnel de la production
- **Service commercial :**
 - ✓ Etablir les formats et les ordres de versements pour clients ;
 - ✓ Recevoir les bons de commande des clients ;
 - ✓ Etablir et viser les factures et les bons de livraison ;
 - ✓ On y trouve la section vente qui s'occupe de toutes les ventes ;
- **Direction des achats :**
 - ✓ Prendre en charge la gestion des achats ;
 - ✓ Assure le suivi des commandes jusqu'à leurs satisfaction en assurant les délais comptables avec l'urgence des besoins et à moindre coût.
- **Service informatique :**
 - ✓ Développement et réalisation des projets informatiques ;
 - ✓ Introduction de nouvelles technologies ;
 - ✓ Maintenance des systèmes informatiques ;
 - ✓ Administration du réseau ;
 - ✓ Formation du personnel dans les techniques informatiques ;
 - ✓ Sauvegarder et archiver les données de la société.
- **La direction des finances et comptabilité :**
 - ✓ Assure la conformité des opérations comptable ;
 - ✓ Planifier les financements et les investissements ;
 - ✓ Gestion des recettes.
- **Service de gestion des stocks**
 - ✓ Veille à la bonne tenue des stocks ;
 - ✓ Coordonne les activités des magasiniers ;
 - ✓ Traitement des différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandise des divers magasiniers.
- **service hygiène, sécurité, environnement (HSE)**
 - ✓ Veille à la prévention en matière de sécurité ;
 - ✓ Intervenir en cas d'incendie ou d'accident ;
 - ✓ Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle.
- **Service technique**
 - ✓ Veille au bon fonctionnement des équipements de production ;

Chapitre III : Présentation de l'organisme de stage et description de la méthodologie de recherche empirique

- ✓ Réglage des machines ;
- ✓ Assurer la maintenance des machines ;
- ✓ Assurer la maintenance et l'entretien des véhicules.

- **La direction des ressources humaines (DRH)**

Rattachée à la division administration et finances, elle a pour fonction :

- ✓ la gestion de la paie, la formation, le recrutement. Elle s'occupe également du règlement des problèmes sociaux du personnel, de la bonne tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvements et carrières.
- ✓ s'occuper de la gestion de la performance, c'est-à-dire de l'évaluation des performances et des compétences des salariés, gérée par une cellule composée de deux responsables en collaboration du DRH.

IV. Les objectifs de l'organisme

La société poursuit plusieurs objectifs dont la réalisation est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels nous citons le processus de gestion par objectif. Ces derniers sont d'ordre :

- **Stratégique :**

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

- **Opérationnels :**

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

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

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

Chapitre III : Présentation de l'organisme de stage et description de la méthodologie de recherche empirique

- **Economique et Social :**

- Assurer une prospérité économique à sa région d'implantation en lui permettant d'accroître son pouvoir d'achat et de connaître un certain développement.
- Réduire le taux de chômage dans cette localité.

- **Environnementale :**

- Avoir un impact positif sur l'environnement (aucun rejet toxique ou déchet polluant).

Section 02 : Aperçue sur la GRH de l'entreprise IFRI

I. Structure de la DRH d'IFRI (voire annexe n°03)

II. Objectifs de la DRH d'IFRI

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

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain ;
- Assurer la gestion administrative du personnel ;
- Contribuer à au développement des compétences et des compétences des employés ;
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel ;
- Contribuer au développement des employés au travers des actions de formation (perfectionnement et spécialisation).

III. Contexte et raisons de mise en œuvre du système d'appréciation au sein de la Sarl IFRI

En l'an 2013, l'entreprise IFRI, pour des problèmes d'organisation, a fait appel à un cabinet de consulting en management en vue de l'établissement d'un diagnostic sur sa situation en place. Le diagnostic concernait l'organisation de l'entreprise en générale et celle de sa gestion des ressources humaines en particulier. Pour cette dernière, le diagnostic a fait ressortir que son mode d'organisation à l'époque n'était pas adéquat par rapport à une entreprise performante et qui fait face à la compétitivité sur le marché. Parmi les lacunes prélevées par ce cabinet, on cite (selon la responsable du système d'appréciation et le DRH) :

Chapitre III : Présentation de l'organisme de stage et description de la méthodologie de recherche empirique

- la difficulté de l'entreprise à fidéliser ses salariés ce qui génère un taux important de turnover.
- Problème d'absentéisme, de retards, etc.
- La grille des salaires était peu attractive par rapport au marché externe, et une stagnation des salaires pendant 5 ans, ce qui fait que le salaire n'est pas motivant.
- L'identification des besoins de formation ainsi que l'établissement des plans de formation se faisait informellement et sans tenir compte des souhaits des collaborateurs.
- Manque d'entretiens d'évaluation du personnel.

Lors de notre première visite à l'entreprise, la responsable de ce système m'a fait comprendre que l'initiative de cette démarche provient du conseil externe. Suite à son diagnostic, ce dernier, à l'égard d'autres recommandations, a informé les responsables sur la nécessité de mettre en place un système d'appréciation formel afin d'améliorer l'organisation de la GRH et ainsi de remédier aux difficultés que rencontre l'entreprise avec son personnel. L'entreprise enchaîne alors dans la conception du projet vers la fin de 2013, et prévoit de l'opérationnaliser en 2015. Faute de retards dans la finalisation du projet, ce n'est qu'en février 2016 que celui-ci commence à être opérationnel avec l'évaluation mensuelle, vient ensuite l'entretien annuel d'octobre 2016 jusqu'à janvier 2017.

D'après le DRH, l'ex DG était très impliqué pour ce projet, néanmoins celui-ci a dû quitter l'entreprise en 2016 ce qui a amené le DRH et son équipe à le mener seuls.

Section 03 : Méthodologie de recherche empirique

Cette section comprend dans un premier temps une description de la méthodologie suivie dans la collecte des données nécessaires à l'étude du cas pratique, les acteurs ciblés, l'échantillon...etc. dans un deuxième temps, nous exposerons quelques difficultés rencontrées dans notre stage.

I. Description de la méthodologie de la recherche

Notre spécialité « Gestion des ressources humaines » qui en plus de relever des sciences humaines et sociales, revêt une dimension centrale qui à la fois nourrit et se nourrit du domaine managérial. Les études menées en ce domaine se servent le plus souvent des méthodes d'enquête qualitative ou mixte, vu la nature de l'objet auquel on est généralement confronté qui est l'Homme au travail.

Chapitre III : Présentation de l'organisme de stage et description de la méthodologie de recherche empirique

Notre thème de recherche portait sur le système d'appréciation des performances et des compétences dans une entreprise. S'interrogeant sur l'amélioration d'un tel système, plusieurs catégories d'acteurs sont concernées. Pour nous approcher de l'ensemble de ces derniers, nous avons orienté notre recherche vers une méthodologie mixte, avec à la fois une enquête qualitative et une enquête quantitative. Nous nous appuyerons également sur une simple analyse documentaire portant sur les supports d'appréciation utilisés par l'entreprise.

Pour l'enquête qualitative, nous optons pour des **entretiens semi-directifs** afin de mieux cerner notre sujet et essayer d'avoir le plus d'informations possibles, ainsi que de comprendre le pourquoi des choses afin de ne pas porter de jugements systématiques sur le phénomène à étudier. En plus d'un **entretien non directif** pour plus de précision. Les personnes visées à travers ces entretiens sont les membres de la cellule chargée de la performance et d'autres membres du service RH, en relation avec cette procédure. Effectivement, nous avons pu nous entretenir avec 6 membres de la DRH à savoir :

- **Le DRH** : membre actif dans toutes les étapes de mise en place du système, de la conception au fonctionnement, et actuellement responsable auprès de la chargée de la performance dans la gestion du projet. Selon un document¹⁴⁵ interne datant de 2014, le DRH est également chargé du traitement et analyse des performances individuelles des salariés et détermination des récompenses.
- **La responsable du système d'appréciation** : membre ayant participé à la conception, la mise en teste du projet d'appréciation et actuellement chargée de la performance et du système d'appréciation en place.
- **L'ex membre de la cellule performance** : membre ayant participé à la conception et la mise en test du projet d'appréciation.
- **Un technicien paie** : ancien employé ayant assisté à la mise en place du système, et chargé, en remplacement, de la PVR (Prime Variable de Rendement).
- **La chargée de la formation** : ancienne employée ayant assisté lors de la mise en place du projet. Elle assure le traitement des besoins de formation exprimés par les salariés lors des entretiens annuels d'évaluation.
- **Le chef de service personnel** : selon l'organigramme du service, celui-ci est responsable directe des deux personnes chargées de la gestion de ce projet et qui devrait normalement avoir un tas d'informations sur le système.

¹⁴⁵ D'après la fiche de poste du DRH, document dont la divulgation est interdite.

Chapitre III : Présentation de l'organisme de stage et description de la méthodologie de recherche empirique

Les entretiens nous ont servi également d'outil d'aide, pour compléter et clarifier les questionnaires distribués auprès des autres membres de l'entreprise, à travers quelques échanges pour mieux pouvoir interpréter leurs réponses. Ces individus sont **7 évaluateurs** et **9 évalués** des différents services de l'échantillon étudié.

Concernant l'enquête quantitative, nous procéderons par un sondage, avec des questions fermées (dont certaines à choix unique, et d'autres à choix multiple), et des questions semi-ouvertes. Ce sondage est fait dans l'objectif de vérifier la position des opérationnels quant à leur système d'appréciation. Il est à signaler que, peu de temps sépare les premiers entretiens annuels réalisés dans cette société (novembre-janvier 2017) de notre période de stage (février-mars 2017), ce qui ne permet pas de faire une appréciation complète sur le sujet. Néanmoins, nous essayerons de recueillir quelques informations pouvant nous renseigner sur les perceptions, la satisfaction et les difficultés ainsi que les souhaits des opérationnels de leur système.

À propos de l'échantillon, nous n'avons pas fait appel à une méthode de choix spécifique. Notre maître de stage nous a imposé de ne pas dépasser 80 salariés. La population visée par notre étude, concerne les personnes faisant objet d'évaluateurs et celles étant évalués. Pour cela, nous avons ciblé les 3 catégories : cadres supérieurs, cadres et maîtrise, qui nous permettent d'approcher à la fois les évaluateurs et les évalués. Particulièrement nous avons ciblé ceux ayant effectués des entretiens annuels (évaluateurs et évalués), car les notations mensuelles sont appliquées sur toutes les catégories. Cette sélection nous a permis de cibler les acteurs concrètement concernés. Vu la limite de temps et d'autres entraves affectant notre enquête, nous avons exclus de notre échantillon chacune des catégories :

- cadres dirigeants et cadres supérieurs de l'échantillon « évalués », car qu'ils ne sont pas concernés par l'évaluation pour cette année.
- Du même échantillon, la catégorie exécution, vu le niveau d'instruction de la majorité d'entre eux, qui ne leurs permet pas de répondre individuellement au questionnaire.

Bien que nous avons prévu comme échantillons : 50 évaluateurs et 100 évalués, nous n'avons pu lancer que 24 « évaluateurs » et 67 « évalués ». Respectivement, notre échantillon récupéré est composé en définitif de: 24 et 50. Le tableau n°05 renseigne sur le nombre d'individus interrogés par catégories et par structures/services :

Chapitre III : Présentation de l'organisme de stage et description de la méthodologie de recherche empirique

Tableau n°05 : Individus interrogés par catégories interrogés par structures/services

Catégories Structure/service	Cadres supérieurs	Cadres		Maitrises
	évaluateurs	évaluateurs	Evalués	Evalués
Production	1	1	2	8
S/D planification	1	-		2
Qualité	1	2	-	3
Maintenance	1	4	1	3
Achats & commerciale	1	-	11	-
HSE	1	1	1	-
Logistique	1	4	3	3
Contrôle de gestion	1	-	2	-
Finances et Comptabilité	1	-	7	-
Informatique	1	-	3	
MGX	1		-	1
Sécurité	1	-	-	-
Total	12	12	30	20
	Soit 39% de la population CS.	Soit 7% de la population cadres.	Soit 17% de la population cadres.	Soit 4% de la population maitrises.
	24 soit 11% des deux populations.		50 soit 8% de l'ensemble des deux populations.	

Source : réalisé par le chercheur.

L'analyse de ces données qualitatives s'est faite à l'aide du logiciel « Excel 2010 ». Notre méthode consiste en l'élaboration, par nous-même, d'un tableau global pour la saisie

Chapitre III : Présentation de l'organisme de stage et description de la méthodologie de recherche empirique

des données (résultat = total des réponses), dont les résultats sont transférés à des tableaux spécifiques à chaque question (résultats = % des réponses). Ces derniers constituent enfin la plage de données des graphiques représentant le pourcentage de chaque réponse associées à chaque question.

II. Difficultés et opportunités rencontrées

La première difficulté est liée à l'absence de notre maître de stage, qui était en congé de maladie juste au moment de mon stage? Néanmoins, une autre personne volontaire avait acceptée de la remplacer jusqu'à son retour (après deux semaines). La deuxième revient à l'absence de la responsable de ce système (notre rencontre n'était qu'au moment de la négociation de la convention de stage). La troisième, concerne la réalisation de notre questionnaire, où notre maître de stage ne s'est pas montrée disponible pour nous aider ce qui nous a obligés de se diriger vers d'autres personnes pour accomplir notre enquête (DRH principalement). Nous avons-nous même assuré la distribution et la récupération des questionnaires, ce qui nous permis de réaliser quelques échanges avec les personnes interrogées. Finalement, le manque d'informations précises sur le taux de retour des entretiens pour cette année reste inabordable, à cause du manque de statistiques établies par l'entreprise.

Conclusion

Nous avons décrit dans ce chapitre la méthodologie poursuivie dans le cadre de notre étude de cas, qui consiste en une enquête mixte. Une étude qualitative sous forme d'entretiens et une autre quantitative sous forme de questionnaires, afin de pouvoir toucher au maximum d'acteurs concernés par la pratique d'appréciation dans cette entreprise. Les entretiens concernent 6 membres de la DRH impliqués dans la gestion de cet outil, en plus de quelques échanges avec 7 évaluateurs et une dizaine de collaborateurs pour mieux comprendre et interpréter leurs réponses aux questionnaires. L'étude qualitative est sous forme de deux questionnaires, l'un est distribué sur un échantillon d'appréciateurs (24 individus), et l'autre sur un échantillon d'appréciés (50 individus). Nous avons également expliqués les difficultés et les opportunités rencontrées dans notre stage.

Nous avons également présenté l'entreprise IFRI (notre lieu de stage), ainsi que les principales missions du service RH. Enfin, nous avons exposé les raisons de mise en place d'un système d'évaluation dans cette entreprise.

CHAPITRE IV

Contribution à l'amélioration du système
d'appréciation d'IFRI

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

Après avoir exposé les différentes facettes d'un système d'appréciation en théorie, nous avons effectué un stage d'une durée d'un mois au sein de la Sarl IFRI, où nous avons pu interroger un ensemble d'acteurs concernés par cette procédure. Notre mission consistait à recueillir des informations renseignant sur le fonctionnement de ce système et l'attitude des opérationnels vis-à-vis de cette pratique, tout en essayant de détecter ses points forts et ses points faibles en vue d'en proposer des améliorations. Nous soulignons avant tout que notre étude ne s'attend pas à un jugement sur la réussite ou non de ce système, mais une simple analyse en vue d'y proposer quelques réajustements.

Afin de pouvoir répondre à notre objectif de cette étude, qui est de contribuer à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI, il est d'abord nécessaire d'analyser ses composantes pour avoir une vision claire de ce système et de son fonctionnement. Nous exposerons ensuite les résultats de notre enquête menée auprès des appréciateurs et des appréciés (section 01). Sur la base de ces deux analyses nous nous interrogerons sur l'existence de certaines conditions de réussite de l'appréciation dans cette entreprise (section 02). Enfin, nous retenons les faiblesses constatées et les points positifs qui nous serviront dans nos propositions pour l'amélioration de ce système (section 03), en achevant cette enquête par une synthèse.

Une étude antérieure a été faite en 2015 sur la démarche de mise en place du système d'appréciation chez IFRI. Elle consistait en une analyse descriptive de cette démarche. Au-delà d'être un prolongement de la précédente, notre étude s'inscrit dans une perspective de proposition des améliorations possibles, en diagnostiquant de la réalité de ce système, à travers une analyse de ses composantes, l'attitude des opérationnels de cette pratique, ainsi qu'une vérification de ses conditions de succès.

Section 01 : Diagnostic du système d'appréciation d'IFRI

Nous présenterons une description des composantes du système d'appréciation de cette entreprise, telles qu'elles sont perçues par les différents acteurs concernés par le programme d'évaluation, ainsi qu'un recueil des différents points de vue des acteurs opérationnel (appréciateurs et appréciés) de cette pratique. Nous essayerons alors dans cette section:

- d'analyser les composantes de ce système et son fonctionnement,

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

- d'interpréter l'attitude des appréciateurs et des appréciés, (difficultés, satisfaction, souhaits)

I. Analyse des composantes et du fonctionnement du système d'appréciation d'IFRI

I.1. analyse et interprétation des composantes du système d'appréciation d'IFRI

I.1.1 Objectifs

Pour répondre à ce sujet nous avons ciblés les personnes les plus impliquées dans le programme d'appréciation, soit le DRH et l'ex membre de la cellule performance, en leur posant la question suivante : Par ordre d'importance, quels sont les objectifs visés de votre dispositif d'appréciation ?

« Notre premier objectif lorsqu'on a créé cette cellule de performance c'est certes de gérer les performances, parce que si on arrive à gérer les performances on arrive à atteindre les objectifs qu'on a tracés », explique l'ex membre de la cellule performance. On comprend ainsi que l'objectif prioritaire de ce système est la gestion des performances dans le but de favoriser l'atteinte des objectifs fixés par la DG. Toutefois, durant la discussion celui-ci reprend un autre classement précisant que l'objectif prioritaire est la gestion des compétences, ceci démontre l'existence d'une certaine ambiguïté concernant l'ordre d'importance de leurs objectifs.

D'après les réponses des deux interrogées, nous arrivons à classer comme objectif prioritaires :

1. **gérer les compétences individuelles** : *« notre objectif principal est de gérer les compétences individuelles »,* dit le DRH.
2. **favoriser l'atteinte des objectifs fixés par la DG à travers une bonne gestion de la performance au sein de l'entreprise,**
3. **déceler les besoins de formation** qui serviront au développement professionnel des salariés.
4. **Réduire le taux d'absentéisme,**
5. **Attribuer les échelons par ordre de mérite.**

Pour objectifs secondaires on a :

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

- 1- **Se servir des résultats de l'évaluation pour gérer les évolutions professionnelles.** A ce titre, le DRH ainsi que l'ex membre de la cellule expliquent que les comptes rendus dans les supports d'évaluation serviront de référence pour gérer les mobilités professionnelles et les promotions en cas de besoin.
- 2- **Gérer la PVR (Prime Variable de Rendement),** selon le DRH, la gestion des rémunérations se place comme dernier objectif.

A la lumière de ce que nous avons avancés en haut, nous remarquons que le système d'appréciation d'IFRI poursuit de multiples objectifs. Ceci génère une lourdeur de ce dispositif, notamment du fait qu'il soit à sa première année de mise en œuvre, car cela demande une grande réflexion quant à la manière de le programmer afin qu'il soit en mesure de répondre à l'ensemble de ces objectifs. Cette multiplicité risque aussi de générer une certaine confusion d'objectifs auprès des apprécieurs et des appréciés qui auront du mal à comprendre clairement ce qu'on attend d'eux et en quoi consiste cette procédure, de plus que c'est leur première expérience en cette pratique.

I.1.2. L'objet de l'appréciation

Après avoir décelé les objectifs de l'appréciation chez IFRI, on passe à la deuxième composante du système qui est l'objet de l'appréciation.

L'entretien avec les membres du service personnel interrogés sur les dimensions prises en compte dans l'évaluation du personnel relève que :

- Pour l'évaluation mensuelle, les critères retenus sont : **la réactivité, l'absentéisme et la discipline.** (voir annexe n° 04)
- Pour l'évaluation annuelle les dimensions prises en compte sont : les **missions du poste**, les **objectifs tracés** et les **compétences** ainsi que le **comportement professionnel** (avec comme critères : communication, proposition et esprit d'initiative, méthodes et organisation, discipline et absentéisme) voire annexe n°05.

À première vue, ces dimensions semblent répondre aux objectifs du système, à l'exclusion de la dimension « potentiel » qui manque, et que nous considérons comme importante pour gérer les évolutions professionnelles. Mais ceci peut s'expliquer par le fait que cet objectif soit secondaire. En revanche, pour l'objet « compétences » le critère « absentéisme » ne correspond nullement à ce qu'on prétend appeler compétence en réalité,

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

car comme nous l'avons précisé en théorie (chapitre I), la compétence qui inclut en parallèles le comportement, se trouve dans la capacité d'un individu à faire quelque chose (prise d'initiative, résoudre une situation de travail, savoir communiquer...etc.). Ce critère ne permet donc pas d'avoir un résultat sur la compétence des salariés, en conséquence cet objet d'évaluation peut-être faussé, ce qui ne permettra pas de répondre efficacement à l'objectif recherché (gérer les compétences).

En se référant à l'annexe n°05, on remarque que les critères dans la rubrique « compétences », bien qu'ils soient détaillés, ne sont pas mis de manière à apprécier chacun distinctement, car la plupart des activités professionnelles sont trop complexes, et ont chacune ses spécificités pour pouvoir être appréhendées à l'aide de quelques critères identiques pour toutes les équipes et unités (voir chapitre II, section 01). On constate aussi, l'absence d'une pondération de ces critères Cela peut privilégier « l'effet halo » dans l'appréciation (voire chapitre II, section 01).

I.1.3. Les acteurs de l'appréciation

➤ **Les appréciés :** Il s'agit dans ce cas d'une appréciation individuelle pour toutes les catégories (tous les membres de l'entreprise) sans exception (réponse du DRH)

En revanche, pour cette année il n'y a pas eu d'évaluation annuelle pour les cadres supérieurs, ainsi pour l'ensemble des structures : GRH et juridique. Sans parler d'autres services n'ayant pas effectués d'entretien annuel. Certains responsables, ceux ayant fait l'entretien et ceux n'ayant pas faits, disent que c'est dû à un manque de temps, pour d'autres, leurs attitude montre un manque d'importance donné à cette procédure, tandis que d'autre justifient par la nouveauté de la procédure. À titre d'exemple :

« Lorsqu'on était en train de faire l'entretien on n'a pas mis d'importance à cette procédure, Ce n'est qu'une formalité à remettre à la DRH » révèle un membre du service Contrôle de Gestion.

« C'est encore nouveau, on n'a pas vraiment commencé, on manque de temps pour ça, j'ai fait quelques entretiens mais je n'ai pas pu finir, alors je n'ai pas remis les résultats à la DRH », réponse d'un responsable du service qualité.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

Les teneurs de ce projet auraient dues organiser cette procédure de sorte à convaincre les opérationnels de sa nécessité, tout en veillant à son contrôle pour s'assurer de sa réalisation.

➤ **Les appréciateurs** : l'appréciateur unique est le supérieur hiérarchique direct.

Concernant les acteurs de l'appréciation on constate l'absence d'une évaluation collective, qui s'avère nécessaire pour les structures ou services ayant des difficultés de fixer des objectifs individuels et le manque d'une évaluation par les collègues ce qui peut augmenter le risque de subjectivité lié à un évaluateur unique. Les managers dans cette entreprise ne sont pas évalués par leurs subordonnés, sachant que ces derniers sont les mieux placés pour les évaluer sur leur activité de management car ils ont une position d'observation privilégiés de leurs supérieurs (voir chapitre II, section 01).

I.1.4. Les procédures : comment apprécier ?

Comme on la déjà expliqué (chapitre I, section 01), les procédures reprennent l'ensemble des prescriptions déterminant la manière dont l'appréciation doit être conduite, (c'est-à-dire : quand l'appréciation doit être effectuée, sur quel support, qui doit faire quoi, dans quel ordre et pour quelles fins), elle renseigne des choix sur lesquels repose l'appréciation. À IFRI, le système d'appréciation fonctionne suivant deux procédures ayant chacune ses objectifs, son objet d'appréciation, sa fréquence, son support et son mode de réalisation tel que c'est illustré dans le tableau ci-dessous. Néanmoins, d'après le DRH, il n'existe pas de document écrit définissant de manière précise et formelle ces procédures, qui normalement devraient constituer le programme d'appréciation (mais l'ex membre de la cellule performance nous a parlé d'une note, destinée aux évaluateurs, décrivant toutes les procédures à suivre dans la réalisation de l'entretien annuel).

Tableau n° 07: Compte rendu de la procédure d'appréciation d'Ifri

Procédure	Evaluation mensuelle	Evaluation annuelle
Objectif	- suivi de la performance individuelle - veiller à réduire le nombre des absences (max 3 absences) - établissement de la PVR	- Gestion des compétences (besoin de formation, mobilité et carrière) - gestion des performances (missions et objectifs), - recensement des souhaits de

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

		formation, -organisation des mobilités géographiques.
Objet et critères utilisés	<p>- Réactivité (30 points) avec les critères : qualité du travail et volume de réalisation des tâches habituelles.</p> <p>- absentéisme (50 points) avec les critères :</p> <p>de 04 Jrs d'absences = 0 points 03 Jrs d'absences = 10 points 02 Jrs d'absences (30 points) 0à 01 Jrs d'absences (50 points)</p> <p>- discipline (20 points) avec les critères :</p> <p>Bonne utilisation des moyens (10 points) Respect des consignes et instructions (10 points) Avec enfin une note précisant que le score est de 0 si on n'atteint pas 70 points.</p>	<p>Maitrise de la fonction (missions et objectifs).</p> <p>Compétences (communication, proposition et esprit d'initiative, méthode et organisation, assiduité et absentéisme).</p> <p>Objectifs tracés. Formations requises ou souhaitées. Mobilité géographique.</p>
Acteurs concernés	<p>Evaluateur : supérieur hiérarchique direct</p> <p>Evalués : toutes les catégories.</p>	<p>Evaluateur : supérieur hiérarchique direct</p> <p>Evalués : toutes les catégories.</p>
Méthodes et outils déployés	<p>A travers une notification pondérée à chaque critère.</p> <p>Les managers d'IFRI ne se basent, dans leur évaluation, que sur leur propre observation quotidienne de leurs collaborateurs.</p>	<p>-Evaluation à deux degrés « atteint », « non atteint » avec à coté une case pour les commentaires.</p> <p>-Nous avons citées dans le chapitre I une panoplie de méthodes employées dans l'appréciation, correspondantes proprement à chaque objet. Bien que</p>

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

		les objectifs de ce système différent, la seule méthode adoptée est l'observation quotidienne des supérieurs.
Fréquence et temps de réalisation	Mensuelle remise au plus tard le 24 de chaque mois.	Annuelle à partir de novembre jusqu'à janvier maximum.
Mode de réalisation	Notation individuelle du supérieur sans avis du collaborateur, avec signature du collaborateur à la fin.	Entretien entre le supérieur direct et son collaborateur en vue d'établir ensemble le bilan de l'année N-1 et fixer les engagements en termes d'objectifs pour l'année N+1, de formations requises/souhaitées et de mobilité géographique à venir.

Moyens & Supports utilisés	- Document dit : « Fiche mensuelle d'évaluation des performances individuelle » avec quatre rubriques, (voir annexe n° 04).	-note des procédures à suivre dans l'évaluation ¹⁴⁶ . fiche de poste pour extraire les missions du poste. -Deux documents : « fiche d'entretien annuel » accompagnée d'une fiche de « Notification des objectifs individuels ». (voir annexe n°06)
---------------------------------------	---	---

Source : réalisé par le chercheur suite à l'exploitation de l'ensemble de données collectées (documents et entretiens).

I.1.5. Le référentiel

Pour l'évaluation annuelle, le seul référentiel officiellement utilisé dans l'évaluation pour cette année est la fiche de poste pour la rubrique « missions et objectifs ». Bien que les

¹⁴⁶Information confirmée par l'ex membre de la cellule performance, mais le document reste inaccessible.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

visées prioritaires de ce système, selon le DRH, tournent autour de la *gestion des compétences* et la *gestion des performances individuelles*, l'entreprise ne dispose pas, selon ce que précise notre théorie, de référentiels adaptés à la gestion des compétences tel que : le référentiel emploi ou référentiel-métier, ni de référentiel-liste, permettant d'individualiser l'évaluation. Le dispositif pour le moment est standardisé à l'ensemble de l'organisation pour ce qui est des critères de compétences, mais le DRH affirme une révision en cours du contenu des fiches d'évaluation de manière à ce qu'il soit adapté au fur et à mesure à chaque structure et chaque service. Pour la gestion des performances, les deux objets supposés être évalués sont : la réalisation des missions et des objectifs. À ce titre le référentiel formel utilisé est la fiche de poste pour l'évaluation des missions du poste, mais pour ce qui est des objectifs, il n'existe pas un référentiel formel décrivant les objectifs collectifs qui seront déclinés en objectifs individuels. Selon notre rapport suite aux échanges avec les responsables interrogés, leur travail ne se fait pas sur la base d'objectifs précis et prévus à priori. L'évaluation de l'attente des objectifs s'est faite au cours de l'entretien sous forme d'un rappel, entre les deux parties, de certains aspects du travail constituant selon eux « des objectifs ».

Pour l'évaluation mensuelle, le référentiel formel utilisé est le registre des absences pour le critère absentéisme. Pour les autres critères « réactivité » et « discipline » l'évaluation se fait par la seule observation directe des appréciateurs sans se référer à des documents précis, c'est-à-dire ceci est laissé à l'appréciation du supérieur, qui selon les membres du service RH, est si proche de ses collaborateurs et donc maîtrise leur comportement au travail et leur réactivité.

I.1.6. Le cadre spatio-temporel

➤ La fréquence du système d'appréciation

Le système d'appréciation d'IFRI est programmé sur deux fréquences : une fréquence mensuelle basée sur des fiches d'évaluation mensuelles (voir annexe n°04), et une autre annuelle sous forme d'entretien basée sur une fiche d'entretien annuel complétée d'une fiche réservée à la notification des objectifs individuels (voir annexe n°05).

Le choix d'une fréquence mensuelle est un point positif dans le programme d'appréciation d'IFRI car il répond à l'objectif de la DG qui consiste à veiller à la réduction du taux d'absentéisme ainsi que de permettre le calcul de la PVR mensuelle pour chaque

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

salarié. Il permet également de rappeler les évaluateurs sur le suivi de leurs collaborateurs ce qui aidera à l'intégration de la culture d'appréciation dans leur mode de management.

➤ **Le temps : quelle durée pour l'entretien ?**

La durée des entretiens est entre une demi-heure et une heure, certains des responsables que nous avons entretenus réclament le manque de temps à consacrer pour l'entretien que ce soit de leur part ou de la part des collaborateurs. Cette difficulté est compréhensible et inévitable, du fait du volume de travail notamment dans certaines structures, mais il reste aux managers de savoir organiser le travail de manière à libérer du temps pour l'entretien.

➤ **Le contexte :** selon les apprécieateurs, l'entretien se déroule entre le supérieur et son collaborateur dans le bureau du supérieur. Le fait de se réunir seul face à son responsable, cela rassure le collaborateur et garantit son intimité et sa confidentialité. Mais ceci n'exclut pas la possibilité qu'ils soient interrompus au cours de leur discussion, il revient à la DRH de les éveiller à l'intérêt de faire attention à choisir le moment idéal pour éviter ce genre de dérangement ou de se diriger complètement vers une salle de réunion neutre.

II. Le cycle d'évaluation des performances d'IFRI

Suite à nos différents entretiens avec le DRH et les autres membres du service personnel, nous constatons que le fonctionnement prévu dans le cadre des procédures d'évaluation ne s'accorde pas à qui est réellement introduit. En effet, le programme tel qu'il est décrit par le DRH ressemble parfaitement à ce qui est censé être réalisé dans un cycle d'évaluation des performances. C'est-à-dire : commençant de la notification en début de période des objectifs, moyens...etc. passant par le suivi et l'amélioration des objectifs au courant de l'année jusqu'au bilan annuel des performances. Toutefois, sur le terrain il n'y a pas eu de respect de ces procédures. En effet, l'ex membre de la cellule performance, décrit le cycle d'évaluation des performances dans l'ordre suivant :

1. *« on a d'abord déterminé la période d'évaluation qui commence du mois d'octobre et se termine au plus tard en janvier 2017, afin que les résultats soient exploitables dans les temps, c'est-à-dire : pour déceler les souhaits de formation, etc. »,*
2. *« lorsque la période est arrivée, nous avons distribués aux supérieurs les fiches d'évaluation accompagnées d'une fiche de notification des objectifs à venir et d'une note décrivant aux évaluateurs les procédures à suivre dans l'évaluation »,*

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

3. « les supérieurs à leurs tours ont effectués les entretiens, ...ils ont fait le bilan de l'année passée et tracés avec leurs collaborateurs les objectifs pour l'année 2017 »,
4. « les responsables ont remis les résultats de l'évaluation à la DRH pour exploitation et ils ont gardés une copie à leur niveau. Aucune autre personne, à part les utilisateurs de ses fiches, c'est-à-dire : le DRH, la chargée de formation..., ne peut y accéder sauf le salarié lui-même s'il veut revoir ses résultats ou avoir une copie».

Comparé aux étapes proposées par Gannon (voire chapitre I, pp 44-45), le cycle d'évaluation des performances au sein d'Ifri, bien qu'il représente certaines étapes, marque l'absence de quelques-unes, à savoir :

- Pas de négociation, entre appréciateurs et appréciés, concernant les critères sur lesquels l'évaluation des performances sera réalisée.
- Pas d'objectifs tracés en début de période, entre appréciateurs et appréciés.

On constate ainsi, que l'évaluation ne s'est pas faite sur la base d'objectifs préalablement fixés. Ceci est consolidé par le témoignage de l'ensemble des personnes interrogées (membres de la DRH, managers et collaborateurs), et le DRH le confirme à son tour, en disant : « nous n'avons pas tracés d'objectifs à l'avance pour l'année passée ». Cela pourrait même remettre en cause la pertinence et la justesse des résultats de l'évaluation. Cela revient dans ce cas à **l'absence d'une programmation de rencontres pour la notification d'objectifs entre les supérieurs et leurs collaborateurs.**

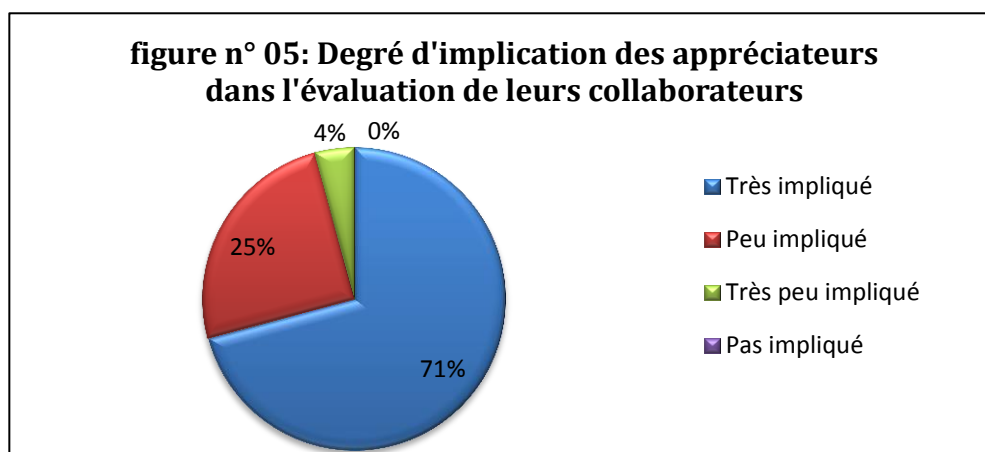
II. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête menée auprès des appréciateurs et des appréciés.

L'appréciateur et l'apprécié sont deux acteurs clés dans le fonctionnement d'un système d'appréciation, raison pour laquelle il est impératif de se rapprocher de cette population afin de connaître ses avis, ses difficultés, ses souhaits et ses besoins. Cette enquête nous aidera à soulever certaines défaillances et/ou avantages relatifs à cet outil, qui nous permettront prochainement, de vérifier l'existence de quelques conditions de réussite d'un tel système afin de relever quelques pistes d'amélioration.

Vu la différence de leurs positions, les questions posées aux appréciateurs ne sont pas toutes les mêmes que celles posées pour les appréciés. L'analyse de données se présente sous forme de graphiques (secteurs/histogrammes), accompagnées chacune, à la fois d'une présentation, de commentaires et d'interprétation des résultats.

II.1. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête menée auprès des appréciateurs

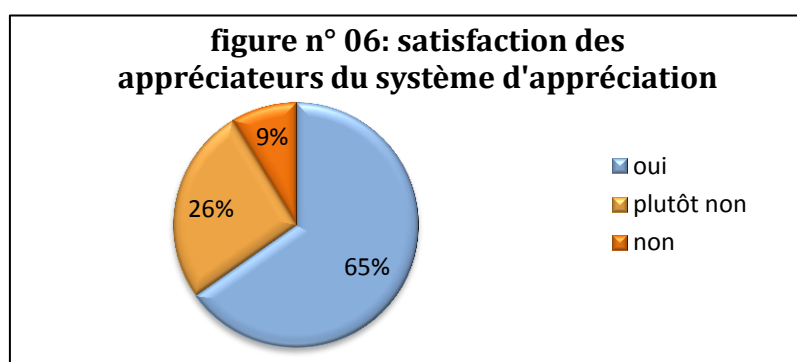
A. Implication des managers dans l'évaluation des collaborateurs :



Source : réalisé par le chercheur

Les résultats concernant le degré d'implication des appréciateurs dans l'évaluation de leurs collaborateurs indiquent que 71% de la population étudiée sont très impliqués contre 25% de peu impliqués et 4% de très peu impliqués, avec enfin 0% indiquant l'absence absolue d'individus pas impliqués. Cette grande implication des supérieurs revient au fait que la majorité d'entre eux ont été formés à l'intérêt de l'appréciation et incités par la DRH et les cadres supérieurs à travers les meetings et les réunions réalisées lors de la mise en place du projet.

B: Perception du système d'appréciation par les managers



Source : établi par le chercheur

Les résultats de l'enquête menée auprès de 24 évaluateurs, indique que 65% des individus interrogés sont satisfaits de leur système d'évaluation, contre 26% qui sont plutôt

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

pas satisfaits et 9% qui sont non satisfaits. La figure ci-dessus montre bien que le taux de satisfaction prime largement sur celui de non satisfaction.

Si on se limite à ces résultats on dirait que le système d'appréciation d'IFRI fonctionne bien étant donné qu'il arrive à satisfaire plus de la moitié des responsables ayant effectués les procédures d'évaluation. Néanmoins certains échanges effectués avec une dizaine de ces personnes nous ont permis de comprendre les raisons de cette satisfaction revient au fait que l'entreprise ait eu l'idée de penser à mettre en place un tel outil, ce qui a suscité une certaine tolérance, des salariés, quant aux manquements qu'il représente. *« Avant il n'existait même pas ce genre de pratique dans l'entreprise, le fait qu'ils ont pensés à ça c'est déjà une bonne chose »*, telle était la réponse d'un responsables du service maintenance, ressemblante d'ailleurs à la majorité des réponses des autres interrogés. Cela s'avère un point positif pour les fonctionnels RH, mais c'est aussi à prendre en considération car s'ils tardent à améliorer ce système ceci pourrait entraîner une perte de confiance de ces appréciateurs.

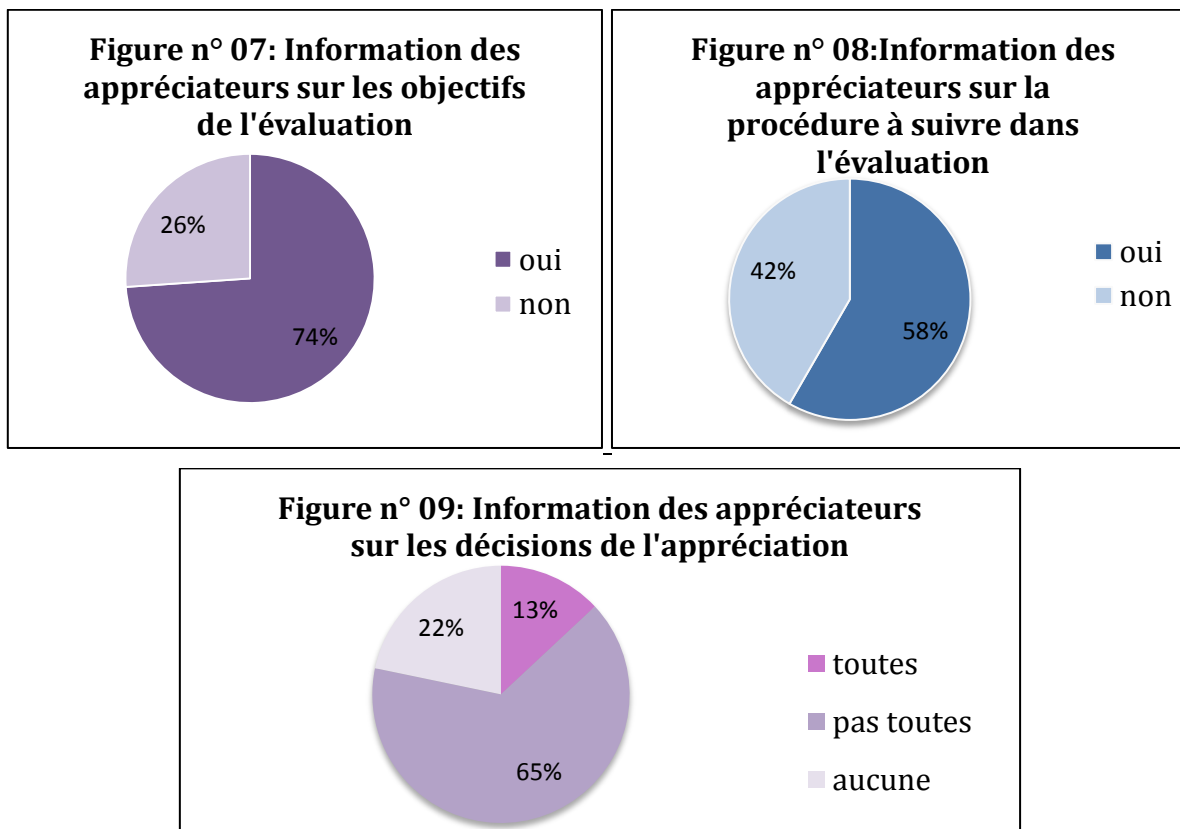
Concernant les personnes plutôt non satisfaites et non satisfaites (26% et 9%), bien qu'ils ne soient pas assez représentatifs, cela indique bien l'existence d'une catégorie qui manque de satisfaction envers cet outil, et qui doit donc être prise au sérieux afin d'éviter d'éventuels conflits. Pour ceux qui ont répondu à la question « si « plutôt non » ou « non », dites pourquoi ? », les raisons évoquées sont :

- Tenir compte des compétences dans la gestion pas de l'ancienneté (promotion...).
- C'est une première à parfaire.
- Parce qu'il n'y a pas une suite concernant les résultats.
- Le formulaire mis en place n'est pas adéquat et compliqué.
- La fixation des objectifs individuels devrait se faire à l'avance (première expérience).
- Le système d'appréciation ne tient pas compte de l'octroi de la prime par rapport aux objectifs fixés (objectifs individuels).
- Manque d'objectifs et les critères insuffisants pour représenter complètement le travail de chacun.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

C. Information et formation des managers à l'évaluation

➤ information des appréciateurs sur l'évaluation



Source : réalisés par le chercheur

L'information des appréciateurs sur l'appréciation doit porter essentiellement à la fois sur les objectifs de cette dernière, sur la procédure elle-même et ses suites. A ce sujet, l'enquête portée auprès des appréciateurs nous donne les résultats suivants :

- **pour les objectifs de l'appréciation** : 74% sont informés face à 26% de non informés.
- **Pour la procédure à suivre dans l'appréciation** : 58% sont informés face à 42% n'étant pas informés.
- **Pour les décisions qui seront prises suite à l'évaluation** : 13% sont informés sur toutes les décisions face à 65% n'étant pas informés sur toutes les décisions et 22% qui ne sont informés d'aucune des décisions.

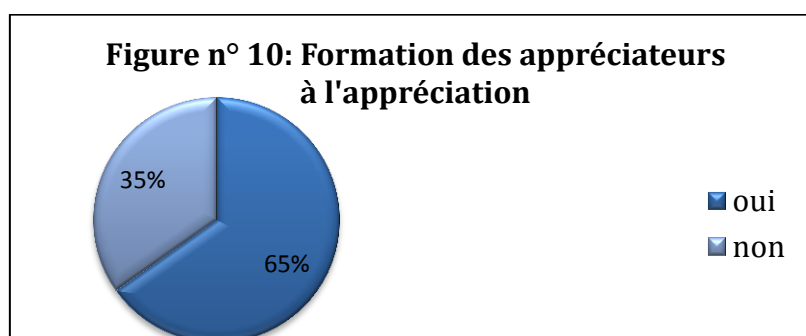
D'après ces résultats nous constatons d'abord un manque assez considérable (22% et 65% soit 88%) dans l'information sur les décisions liées à l'appréciation, privant ainsi la plupart des évaluateurs enquêtés, à l'exception de 13% soit 3 personnes étant au courant de

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

toutes les décisions, ces derniers sont : deux de catégories cadres supérieurs et un de catégorie cadre sous l'autorité d'un de ces cadres supérieurs. Ensuite, quoique 58% sont informés sur la procédure d'appréciation, près de la moitié des évalués (42%) restent non informés, ce qui représente un risque important que les apprécieurs procèdent mal dans leurs appréciation, pouvant ainsi répercuter négativement sur l'efficacité de celle-ci. Enfin, on remarque un grand effort par rapport à l'information sur les objectifs de l'appréciation (74%), mais le pourcentage des individus non informés (26% soit 7 évaluateurs) reste considérable, car nombre important de salariés sont sous la responsabilité de chacun de ces évaluateur, chose qui risque de multiplier les conséquences.

Globalement les écarts constatés sont assez représentatifs. L'ambiguïté existante chez les responsables RH quant aux décisions suivant l'évaluation les empêche d'expliquer et de communiquer clairement sur ce sujet. Cette ambiguïté revient à la mauvaise planification du programme d'évaluation (objectifs multiples et ambiguës). Dès lors, les responsables du système, soit la DG et la DRH, doivent d'abord préciser et clarifier la visée de cet outil ainsi que les suites à donner aux résultats de l'évaluation, puis élaborer la ou les procédures adéquates et communiquer sur l'ensemble afin de permettre une meilleur perception et une intégration des évaluateurs à cette pratique.

➤ formation des apprécieurs à l'appréciation



Source : réalisé par le chercheur

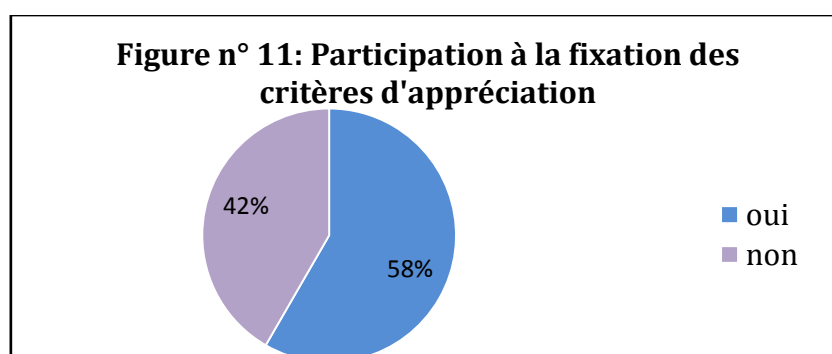
Les résultats de l'enquête montrent que 65% des apprécieurs ont été formés à l'appréciation et 35% n'ont pas subi de formation ce qui montre que la formation à l'appréciation ne couvre pas l'ensemble des évaluateurs. Celle-ci est une condition incontournable à la réussite du système (voir chapitre II, section 02), les responsables RH d'IFRI doivent alors assurer la formation de l'ensemble des apprécieurs pour éviter les

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

risques d'un manque de formation (non implication, incompréhension des enjeux de l'appréciation, non maîtrise de la conduite de l'entretien, ...). Cela peut être une des causes du manque d'implication de certains managers/chefs (29%) dans cette pratique.

D. Participation des appréciateurs à la fixation des critères et des objectifs de l'appréciation

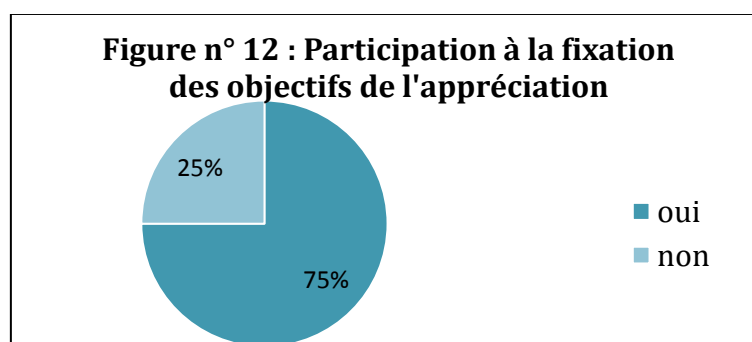
➤ participation au choix des critères d'appréciation



Source : réalisé par le chercheur.

D'après le graphe ci-dessus 58% des évaluateurs participent à la fixation des critères et objectifs d'appréciation contre 42% de non participants. Il convient de signaler ici que les dimensions d'évaluation (maîtrise du poste, compétences et objectifs tracés) sont fixées par la DRH en fonction des objectifs du dispositif. La participation des appréciateurs concerne les critères correspondants à la dimension « maîtrise du poste » s'agissant des missions et tâches importantes figurant sur la fiche de poste de chaque salarié, ainsi de la dimension « objectifs tracés ». Toutefois, pour la dimension « compétences » les critères sont choisis par la DRH et standardisés à l'ensemble de l'entreprise, la participation des évalués ne concerne donc pas ce volet.

➤ participation à la fixation des objectifs de l'appréciation



Source : réalisé par le chercheur

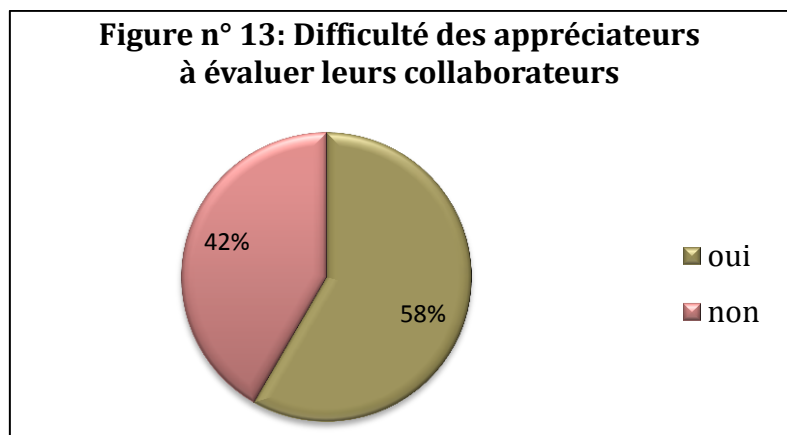
Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

La majorité des évaluateurs (75%) ont participé à la fixation des objectifs à retenir dans le cadre de l'évaluation de leurs collaborateurs, contre 25% n'ayant pas participé. On remarque une grande participation des appréciateurs à la fixation des objectifs dans le cadre de l'appréciation. Cela revient à la DRH ayant laissé le libre choix aux supérieurs et leurs évaluateurs (d'après le DRH).

Toutefois, cette participation des appréciateurs mérite d'être expliquée, car elle concernait plus exactement, le choix d'objectifs individuels à retenir dans l'appréciation au moment de l'entretien annuel.

E. Difficultés rencontrées par les managers

➤ **difficultés des appréciateurs à apprécier leurs collaborateurs**

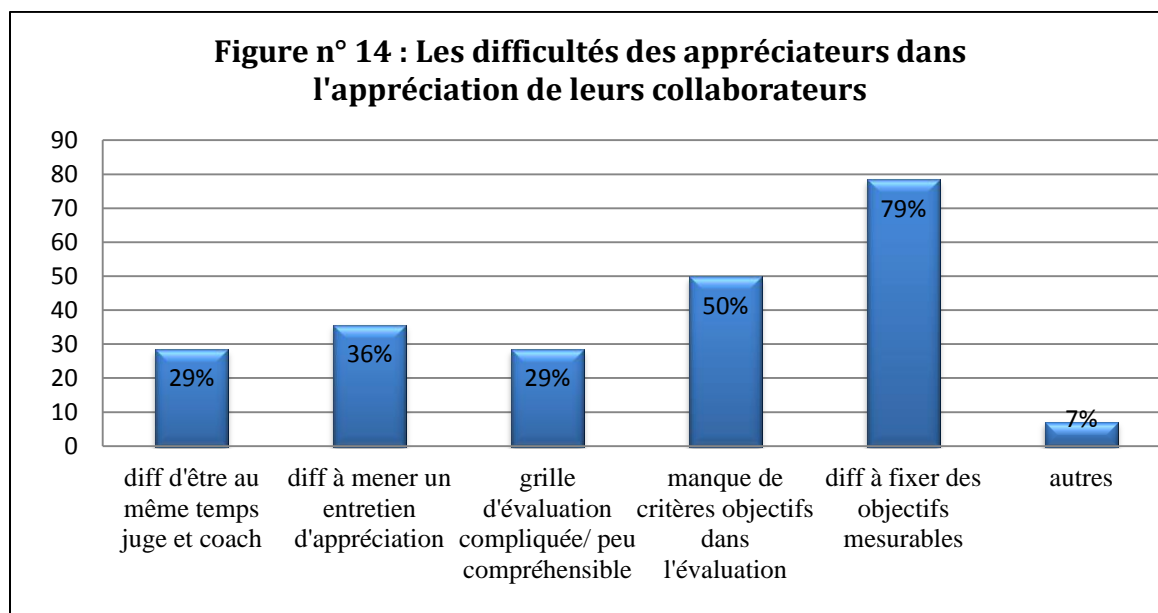


Source : réalisé par le chercheur

Le graphique ci-dessus nous renseigne que 58% des évaluateurs trouvent des difficultés à évaluer leurs collaborateurs, à côté de 42% ne trouvant pas de difficultés. Pour ceux ayant des difficultés, cela pourrait être lié à une absence de formation, puisque 35% des évaluateurs n'ont pas été formés, et/ou au fait que, la conduite de l'entretien, est le seul sujet abordé dans la formation effectuée, sachant que la formation des appréciateurs devrait aussi porter sur d'autres aspects, tel que : la définition des critères, la déclinaison des objectifs de groupe en objectifs individuels, etc. (voir chapitre II, section 02).

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

➤ Nature de difficultés rencontrées



Source : réalisé par le chercheur

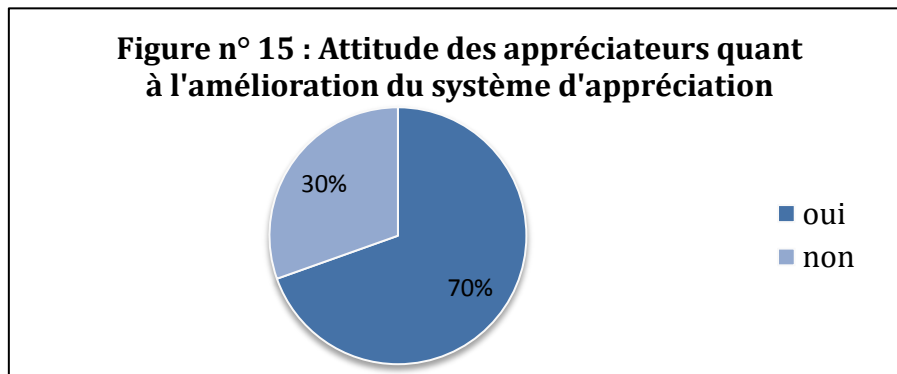
Pour mieux comprendre ces difficultés nous avons également interrogés les évaluateurs ayant répondu « oui » à la question précédente sur leurs natures. D'après notre connaissance de la situation du système en vigueur, nous avons suggéré quelques types de difficultés, l'histogramme en haut démontre indépendamment le pourcentage de présence de chacune. Par ordre décroissant on a : 79% ont une difficulté à fixer des objectifs mesurables, a moitié des évalués concernés soit 50% trouvent une difficulté liée au manque de critères objectifs dans l'évaluation, 36% d'entre eux prouvent une difficulté à mener un entretien d'appréciation, grille d'évaluation compliquée/ peu compréhensible et difficulté d'être au même temps juge et coach 29% chacune, et 7% soit une personne sur 14 ayant évoquée une autre difficulté en rapport au fait que l'évaluation s'est faite à vue, sans objectifs fixés à l'avance.

Bien que certaines difficultés soient plus présentes que d'autres, les responsables RH de cette entreprise ont intérêt à prendre en considération la totalité de ces difficultés, pour d'améliorer la qualité d'évaluation des supérieurs afin avoir des résultats plus objectifs, puisque ces difficultés peuvent être à l'origine de la réussite ou l'échec de la procédure d'appréciation.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

F : Attitude et souhaits des appréciateurs quant à l'amélioration du système d'appréciation

➤ Attitude des appréciateurs quant à l'amélioration du système d'appréciation

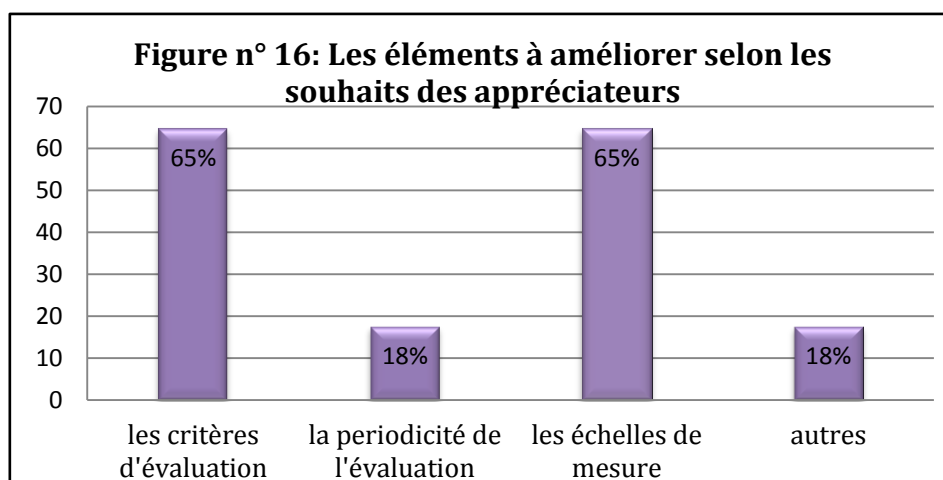


Source : réalisé par le chercheur

Les résultats montrent que 70% des individus interrogés ont répondu « oui » pour l'amélioration du système en place contre 30% ayant répondu « non ». Un grand besoin s'exprime de la plupart des évaluateurs (70%) par rapport à l'amélioration du système contre seulement 30% n'en voulant pas.

➤ Les améliorations souhaitées

Pour trouver plus de pistes, nous avons interrogés ceux ayant répondu « oui » sur ce qui est souhaité être amélioré en mettant quelques propositions tout en laissant le champ ouvert à d'autres. Nous sommes ressortis avec les résultats suivants :



Source : réalisé par le chercheur.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

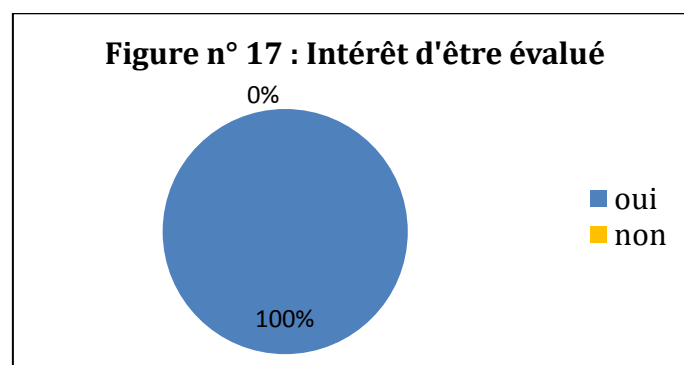
Ces résultats indiquent que les motifs « échelles de mesure » et « critère d'appréciation » sont recommandés à être amélioré majoritairement par 65% des répondants, tandis que l'amélioration de la périodicité de l'appréciation n'est commandée que par 18% et 18% soit 3 évaluateurs proposent d'autres dimensions à améliorer à savoir :

- Réduire l'importance accordée à l'absentéisme dans l'évaluation.
- Les échelles de mesure soient chiffrées.
- Les objectifs doivent être SMART.
- L'attribution d'une prime.

II.2. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête menée auprès des appréciés

A. Intérêt et satisfaction générale vis-à-vis de l'appréciation :

➤ Perception des salariés de l'intérêt d'être évalué

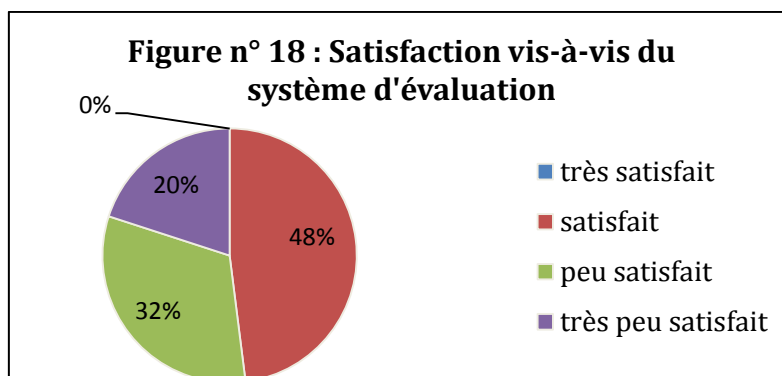


Source : réalisé par le chercheur.

On voit que la totalité (soit 100%) des salariés a répondu « oui » à la question « voyez-vous qu'il est nécessaire d'être évalués dans votre travail ? » et 0% de réponses « non ». On comprend ici que le fait d'être évalué ne déplaît pas aux salariés, bien au contraire ils y prouvent même de l'intérêt. Ceci peut faciliter davantage leur implication dans la procédure.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

➤ Satisfaction des évalués vis-à-vis de leur système d'évaluation

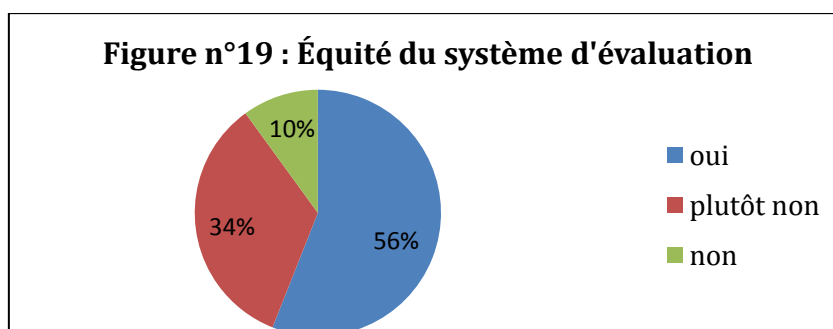


Source : réalisé par le chercheur

Les résultats de la satisfaction des évalués de l'appréciation sont : 0% « très satisfaisant », 48% « satisfaisant », 32% « peu satisfaisant », et enfin 20% « très peu satisfaisant ». Bien qu'aucun des évalués ne s'est montré très satisfaisant de ce système, près de la moitié déclarent être satisfaits. Des échanges avec une dizaine de ces derniers nous font comprendre que les raisons de cette satisfaction reviennent au fait que l'entreprise s'est engagée dans une telle démarche, et à leur tolérance de ses insuffisances, vu que c'est la première expérience. Cependant, ils s'attendent aussi à ce que cette pratique s'améliore dans l'avenir. D'autre part, le manque de satisfaction reste assez présent au sein des évalués avec 30% de peu satisfaits et 20% de très peu satisfaits, soit plus de la moitié (52%) d'entre eux se montrent insatisfaits. Cela peut s'expliquer par diverses raisons notamment: les manquements dans l'information et la formation des salariés à l'appréciation (voire les figures n° 22-23), les résultats de l'entretien annuel ne représentent pas de réels enjeux (voire figure n° 27).

B. Attitudes des évalués vis-à-vis de l'équité de leur système d'évaluation

On veut dire ici la perception de l'équité entre les performances des collaborateurs et les résultats donnés à leur appréciation.

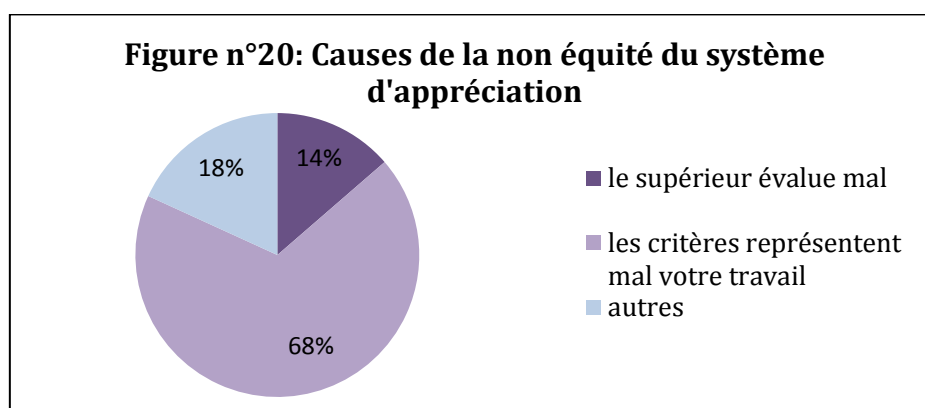


Source : réalisé par le chercheur.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

Les résultats de cette étude montrent que 56% des évalués pensent que leur système d'appréciation est équitable, 34% ont répondu « plutôt non » et uniquement 10% ont répondu « non » à l'équité du système. Un certain équilibre se voit entre ceux ayant un sentiment d'équité de leur système et ceux ayant un sentiment d'iniquité, toutefois ceci montre l'existence d'un sentiment d'iniquité assez considérable, « 34% plutôt non » et « 10% non », qui risquerait de susciter davantage une démotivation et des tensions auprès des employés.

➤ Les causes d'iniquité du système d'appréciation



Source : réalisé par le chercheur.

On remarque que « Les critères représentent mal votre travail » est choisie par plus de la moitié des répondants comme cause d'iniquité du système d'évaluation viennent ensuite « le supérieur évalue mal » avec 18% et « autres » causes suivantes proposées par 14% des répondants:

- Aucune information auparavant et aucune suite après l'évaluation.
- Les critères choisis ne représentent pas tous les critères liés directement au contenu de mon travail.
- Pas assez d'expérience dans notre système.

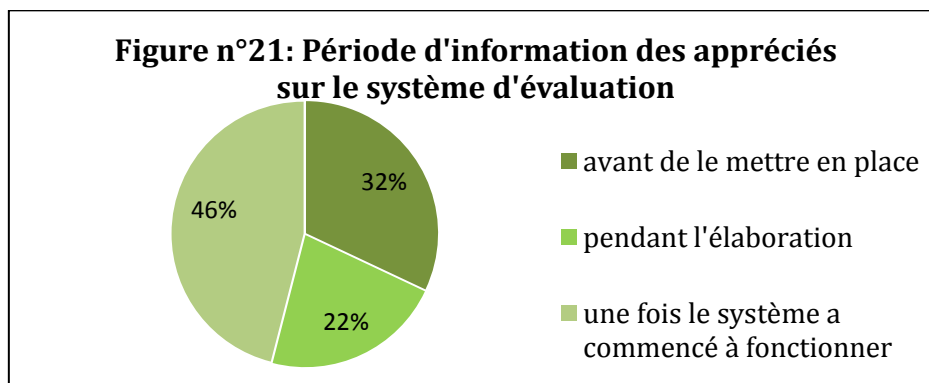
La perception des salariés de l'iniquité du système d'appréciation revient manifestement aux critères qui représentent peu/mal le travail des collaborateurs, qu'à la mauvaise évaluation du supérieur. Pour l'absence d'information au préalable sur l'évaluation, ainsi que pour les suites liées à cette dernière, nous les considérons comme des raisons signifiantes, car il est évident que le fait d'être évalué sans pour autant savoir à l'avance sur quoi et pour quoi, risque de générer des doutes sur la pertinence de cet acte. Ce qui justifie ainsi la perception des évalués de l'iniquité de ce système.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

C. Information et préparation des employés à l'appréciation

C.1. Information et communication sur le système

➤ Période d'information des appréciés sur la mise en œuvre du système

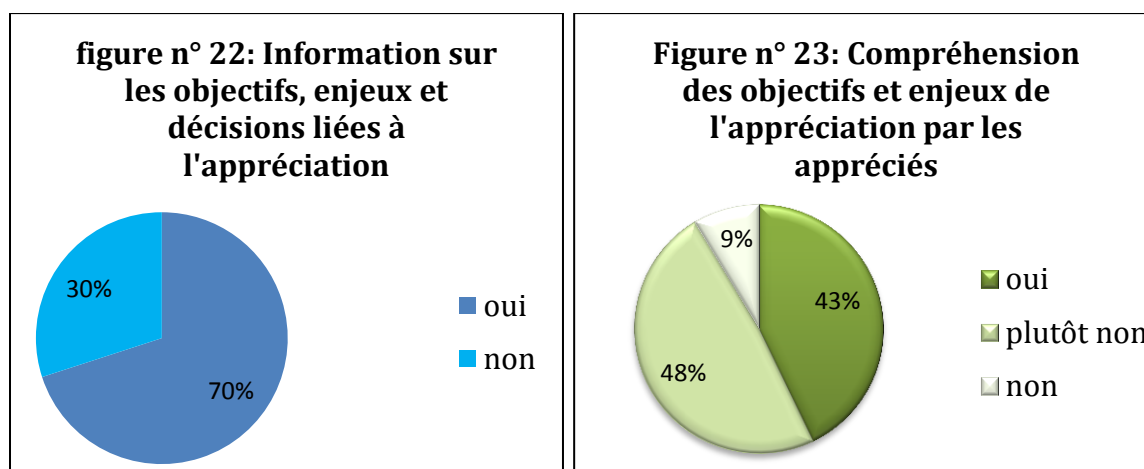


Source : réalisé par le chercheur.

Les salariés ne sont pas tous informés à l'avance et au même moment : près de la moitié des évalués (46%) ne sont informés qu'une fois le système a commencé à fonctionner, 32% avant de le mettre en place et 22% pendant son élaboration. Bien que plus de la moitié des salariés (32% et 22%) ont été informés au préalable sur le dispositif, 46% soit presque la moitié également sont informés très en retard. L'information préalable sur la procédure, une des conditions vitales pour la réussite d'un tel système (chapitre II, section 02), semble assez manquante dans cette entreprise. Celle-ci devrait partager au préalable le projet avec l'ensemble du personnel afin d'éviter leur désengagement et assurer leur intégration et leur implication.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

- **Information des appréciés sur les objectifs, enjeux et décisions liées à l'appréciation et compréhension de ces objectifs et enjeux.**



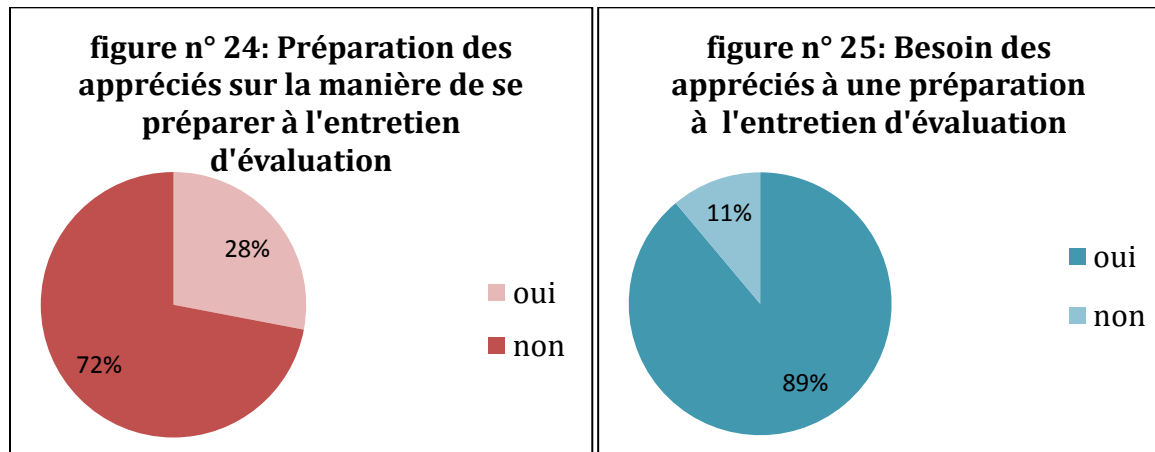
Source : réalisés par le chercheur.

L'information des appréciés sur les objectifs, les enjeux et les décisions de l'appréciation est une des conditions de son succès. A ce sujet, 70% des évalués sont informés et 30% ne le sont pas. Ce deuxième pourcentage est réduit mais pas insignifiant pour l'ignorer car les employés doivent tous connaître les raisons de leurs évaluation, sinon ils risquent d'être moins impliqués, donc moins intégrés à cette pratique.

La communication sur l'appréciation doit être bien menée afin de s'assurer de la bonne compréhension de chacun, sans quoi elle ne sévira pas à grande chose (chapitre I, section 2). À cette question, la figure n°23, montre qu'au-delà des 43% ayant compris les objectifs et les enjeux de leur évaluation, 48% n'ont plutôt pas compris et 9% n'ont pas du tout compris. Ces deux derniers taux révèlent que la communication menée auprès de cette catégorie n'était pas efficace.

C.2. Préparation des appréciés à l'appréciation

➤ Préparation des appréciés à l'entretien d'appréciation



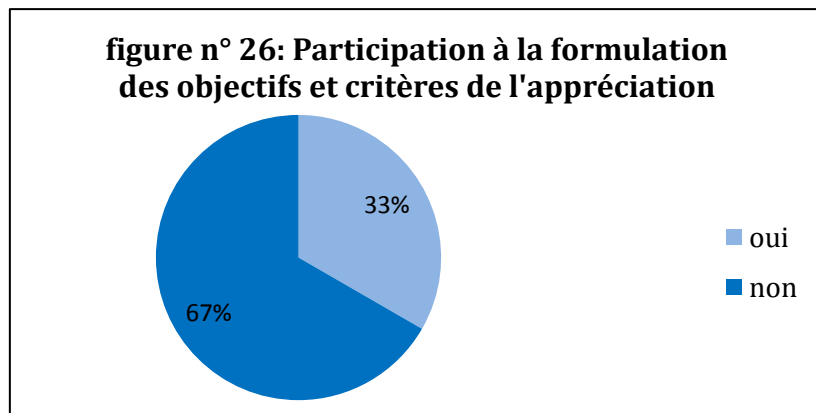
Source : réalisés par le chercheur.

L'entretien avec le DRH nous indique que la formation sur l'appréciation au début concerne seulement les cadres supérieurs, ces derniers sont ensuite appelés à transmettre leur savoir aux managers qui à leur tour le transmettront à leurs collaborateurs. On voit dans la figure n°24 la dominance de la réponse « non » (72%), donc seulement 28% qui ont été formés à se préparer pour l'entretien d'évaluation. On constate alors que cette condition d'implication et de préparation des salariés pour l'évaluation (chapitre I, section 2-3) n'est pas assurée par l'entreprise. Ce qui peut l'amener à avoir des appréciateurs peu impliqués et/ou ne maîtrisant pas cette pratique.

La figure n°25 affirme un taux marquant (89%) d'évalués ayant exprimés le besoin d'une préparation de ce type, contre exclusivement 11% de ceux n'ayant pas besoin. On peut ainsi confirmer la nécessité de l'entreprise à s'engager dans cette action pour garantir un des volets de réussite de l'appréciation.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

D. Participation des appréciés à la formulation des objectifs et critères de l'appréciation pour N+1

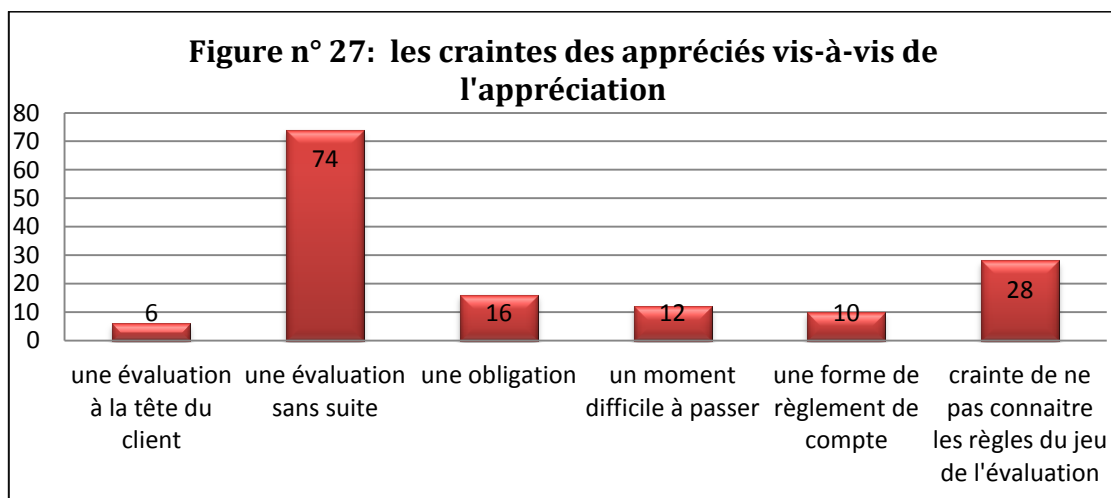


Source : réalisé par le chercheur.

Les dimensions à apprécier ont été fixées par la DRH dans le cadre du programme d'appréciation. Cependant, les dimensions « maîtrise du poste (missions et objectifs) » et « objectifs tracés » les critères et les objectifs associés ne sont pas spécifiés. L'initiative est normalement laissée à la concertation entre chaque supérieur et son collaborateur, mais les statistiques présentes montrent que seulement 33% des évalués ont participé au choix, contre 67% n'ayant pas participé. On conclut donc que plus de la moitié des évaluateurs n'ont pas fait participer leurs collaborateurs dans cette procédure.

E. Perceptions, objectifs et souhaits des employés vis-à-vis de leur appréciation

➤ Les craintes des appréciés vis-à-vis de l'appréciation



Source : réalisé par le chercheur.

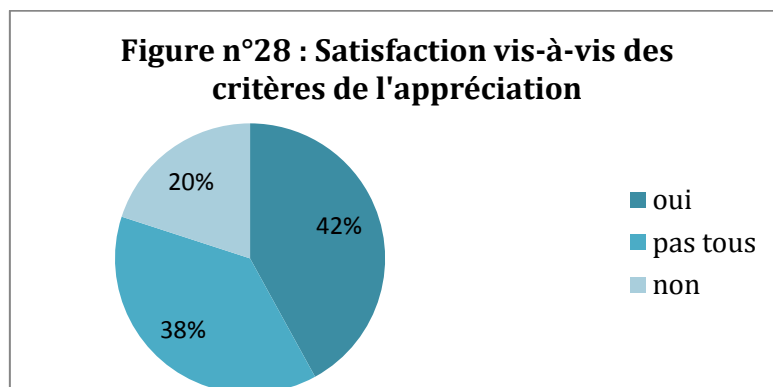
Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

Inspirées des craintes proposées dans l'ouvrage de COHEN-HAEGEL.A¹⁴⁷

La crainte qui domine chez les collaborateurs de cette entreprise est liée à l'absence de suites à donner à leur appréciation (74%), suivie par la crainte de ne pas connaître les règles du jeu de l'évaluation avec 28%. Pour les autres craintes on remarque un équilibre caractérisé par des taux faibles pour les craintes « une obligation 16% », « un moment difficile à passer 12% », « une forme de règlement de compte 10% » et enfin « une évaluation à la tête du client 6% ».

On constate que les évalués ne s'inquiètent pas de l'évaluation tel qu'elle se fait entre eux et leurs supérieurs, mais leurs craintes tendent plus vers le côté décisionnel et les règles du jeu de l'appréciation. Il revient ainsi aux responsables de ce système de bien préciser les décisions et les règles du jeu de ce dernier pour les communiquer de la façon claire rassurante aux salariés.

➤ Satisfaction des appréciés des critères de l'appréciation



Source : réalisé par le chercheur.

Bien que la satisfaction de l'ensemble des critères liés à leurs évaluations soit assez présente (42%), le manque de satisfaction chez les collaborateurs avec 38% « pas tous » et 20% « non » reste considérable, ce qui peut désengager davantage ces salariés. Un effort est à envisager concernant : la consultation de l'avis des salariés quant aux critères souhaités de leurs part, et l'argumentation pour faire accepter ceux arrêtés par la direction/la DRH/le supérieur, afin de garantir une réelle implication de l'ensemble des acteurs concernés.

¹⁴⁷ COHEN-HAEGEL.A, op.cit., p 205.

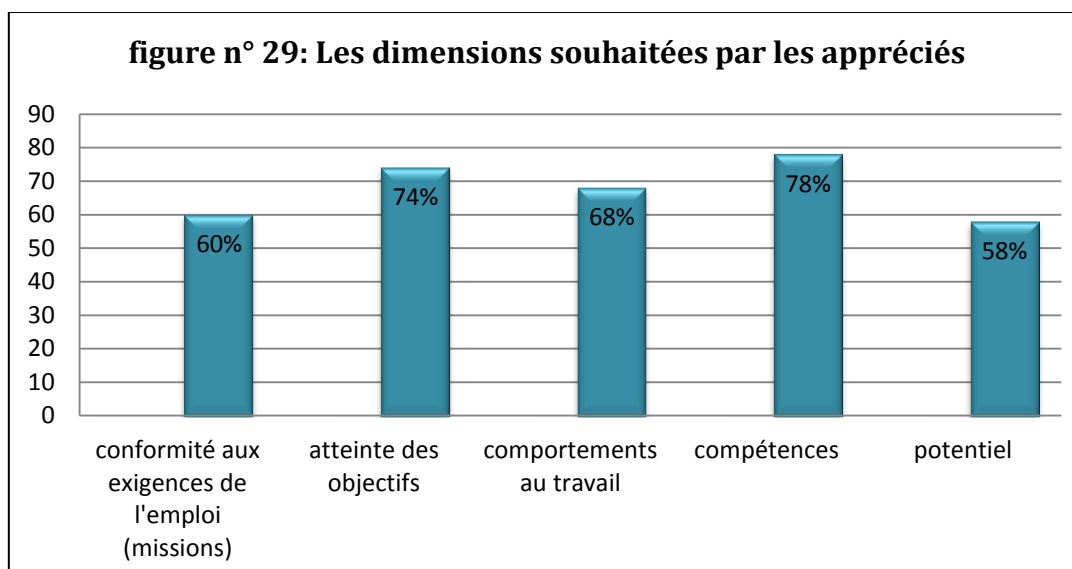
Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

➤ Les critères contestés par les collaborateurs

Les critères contestés par ceux ayant répondu peu ou pas satisfaits dans la figure précédente, sont :

- Absentéisme comme critère principal.
- Evaluation selon des objectifs non identifiés à l'avance.
- Objectifs non mesurables.
- Salaire lié à des objectifs non atteignables (0%).

➤ Les dimensions souhaitées par les appréciés

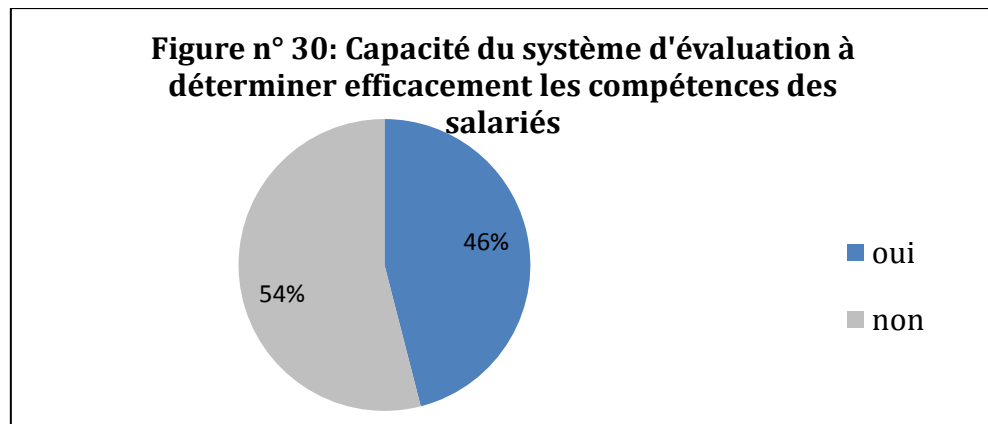


Source : réalisé par le chercheur.

Sur les quatre dimensions proposées, les évalués ne se montrent indifférents à aucune d'entre elles. L'histogramme en haut indique un certain équilibre quant aux dimensions souhaitées dans l'évaluation mais une légère différence marque les « compétences » et de l'« atteinte des objectifs » sont les plus préférées et l'évaluation du « potentiel » s'avère la moins demandée.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

- **Attitude des appréciés de la capacité du système d'appréciation à déterminer les compétences des évalués**

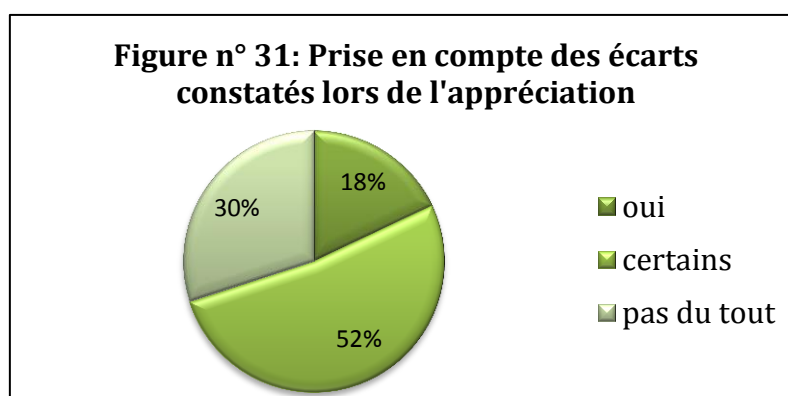


Source : réalisé par le chercheur.

Bien que 46% des évalués sont persuadés que leur système d'évaluation est en mesure de déterminer leurs compétences, plus de la moitié (54%) pensent que celui-ci ne le permet pas. Ceci peut s'expliquer par le fait que les critères retenus pour évaluer les compétences sont très sommaires et généralisés, en plus de considérer l'absentéisme dans l'évaluation de leurs compétences. Ils sont standardisés pour faciliter sa tenue pour tous les acteurs concernés, car c'est une première mise en application (d'après le DRH).

- **Prise en compte des écarts constatés lors de l'appréciation**

On cherche à travers ici à savoir si les écarts (positif/négatifs) constatés lors de l'évaluation sont pris en compte en termes de décisions et/de mesures correctives nécessaires.



Source : réalisé par le chercheur.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

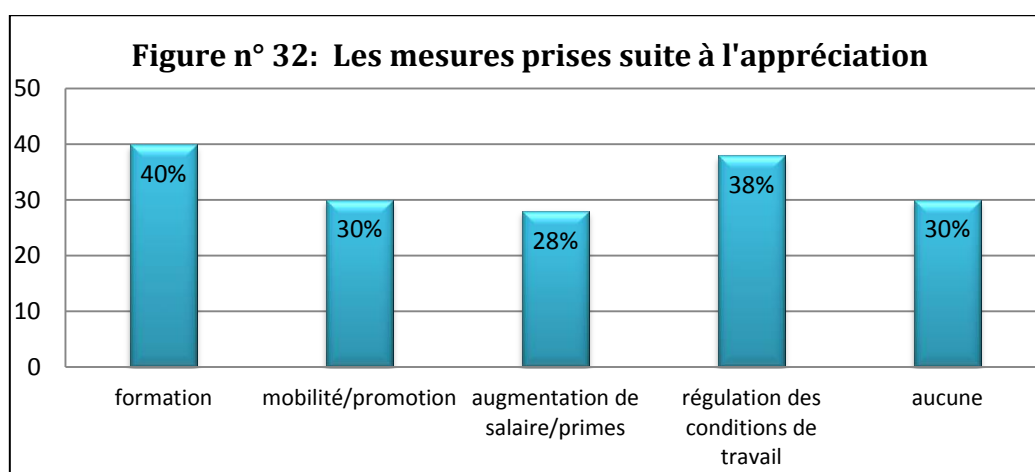
On voit un taux minime de 8% des salariés affirmant une prise en compte de l'ensemble des écarts constatés suite à l'évaluation, 52% d'entre eux pour « certains » et 30% ne déclarent aucune prise en compte de ces écarts.

Les mesures palliatives suite aux résultats de l'évaluation semblent plus être partiellement prises en considération pour la majorité et pas du tout pour certains et totalement prises en compte seulement pour une minorité. D'après nos entretiens avec les membres du service personnel, cela est dû au fait que les suites à donner à l'appréciation ne sont pas clairement définies dans le programme. Pour ce qui est des actions de formation certains employés étaient convoqués pour en bénéficier mais celles-ci ont dues être remportées pour une date ultérieure. Concernant les décisions de promotion dans l'échelon le sujet reste des paroles sans actes.

Les conséquences de l'absence d'implication de la DG dans ce système se voient clairement à ce niveau car, sans cette implication, le DRH à lui seul ne peut décider de toutes les suites à donner (notamment pour les promotions). Cette différence peut susciter un sentiment d'insatisfaction et d'injustice envers cette pratique, la dégage de ses enjeux et la rend comme une simple procédure administrative (tel que la décrivent la majorité des interrogés que nous avons pu entretenir).

➤ Les mesures prises suite à l'évaluation

On cherche ici à comprendre quelles sont les décisions et/ou suites prises suite à l'évaluation dans cette entreprise.



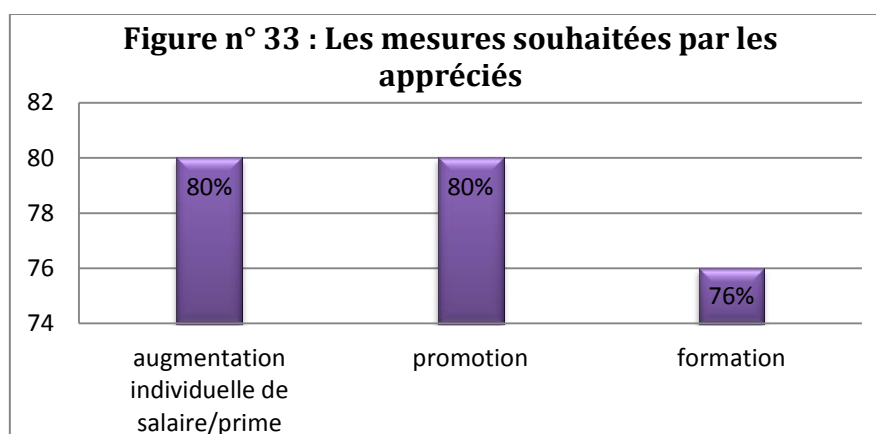
Source : réalisé par le chercheur.

Un équilibre clair se voit pour les mesures prises suite à l'évaluation variant de 28% à 30% où : 40% ont bénéficiés d'une formation, 38% de « régulation des conditions de

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

travail », 30% de « mobilité/promotion », mais aussi 30% disant n'avoir aucune mesure prise suite à leur évaluation et que 28% pour les « primes ». À première vue, ces taux indiquent une faible prise en compte des écarts constatés lors de l'évaluation. Cependant, ce sujet se vaut d'être explicité. Pour la formation, les souhaits des appréciés ne sont pas tous acceptés, la chargée de formation explique que : seuls ceux coïncidant avec les besoins de l'entreprise ou étant bénéfiques sont satisfaits, ainsi 40% peut être interprété comme satisfaisant. Pour la mobilité ce ne sont pas tous les salariés qui la désirent, et la promotion se fait juste au besoin, en l'absence d'informations plus détaillées, on ne peut juger sur cet objet (pareil pour les conditions de travail). Toutefois, les réclamations de certains employés avec qui nous avons entretenus, ainsi qu'une confirmation d'un membre de la DRH, dévoilent que les promotions ne se font pas toujours au mérite, chose qui pourrait mettre des doutes sur la promotion au mérite. Pour les primes, elles dépendent de l'atteinte des objectifs par structures, et d'un résultat total de 70% dans l'évaluation mensuelle, 30% semble être très réduit et cela peut s'expliquer par la pondération accordées aux critères d'évaluation mensuelle (c'est-à-dire : si un employé marque 3 absences il aura 10 points, son score n'atteindra pas 70% même si il a les notes complètes dans les autres critères). Les 30% n'ayant bénéficiés d'aucune mesure, se coïncide avec le 30% de ceux ayant répondu « pas du tout » dans la question en figure n° 31. On conclut donc que 30% des évalués n'ont effectivement bénéficiés d'aucune mesure suite à leurs évaluations.

Les mesures souhaitées par les évalués



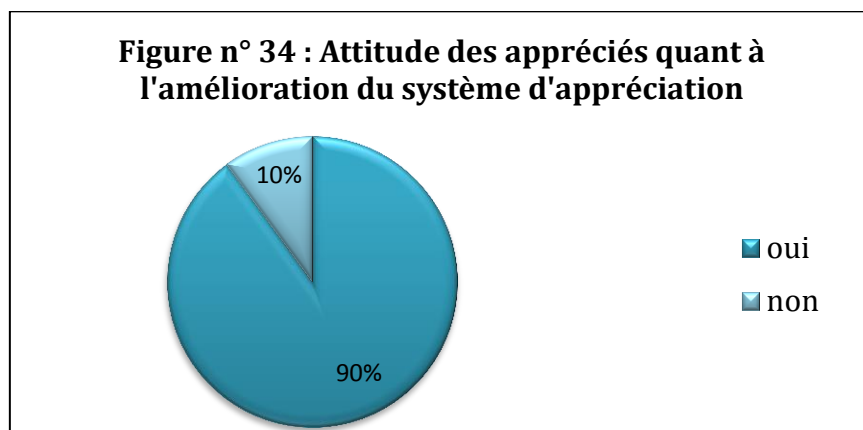
Source : réalisé par le chercheur.

Les résultats ci-dessus précisent que « l'augmentation individuelle de salaire/primes » et « promotion » sont les mesures les plus souhaitées avec parallèlement un taux de 80%, vient ensuite la formation avec 76%. L'écart entre les mesures de reconnaissance et celle du

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

développement est très minime (4%), ce qui signifie que les appréciés s'intéressent fortement aux deux dimensions à la fois.

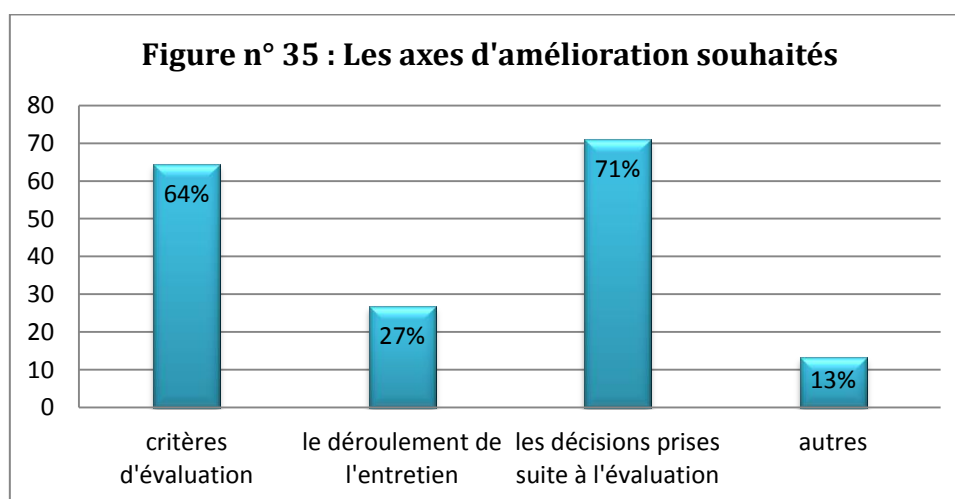
➤ Attitude des appréciés quant à l'amélioration du système d'appréciation



Source : réalisé par le chercheur.

Il est bien claire que presque la totalité des évalués (90%) souhaitent une amélioration de leur système d'évaluation contre uniquement 10% ne la souhaitant pas. cela indique que les employés ne sont pas réellement satisfaits de ce dispositif, mais étant conscients du fait que c'est une première à parfaire, ces derniers s'attendent fortement à ce qu'il soit amélioré dans l'avenir.

➤ Les axes d'amélioration souhaités



Source : réalisé par le chercheur.

L'histogramme en vigueur indique que les deux objets d'amélioration majoritairement souhaités par les employés sont « les décisions prises suite à l'évaluation » et « les critères

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

d'évaluation » avec respectivement 71% et 64%, tandis que le déroulement de l'entretien n'est souhaité que par 27% mais cela n'est pas à négliger, car il peut être signe de mauvaise gestion de l'entretien par l'évaluateur ce qui pourrait nuire aux résultats de l'appréciation et générer donc des mécontentements auprès de cette catégorie. De plus, 13% des répondants sollicitent d'autres améliorations, que sont :

- La durée de l'entretien.
- Instauration et mise en application de règles d'évaluation équitables et justes pour une évaluation à la juste valeur des capacités du personnel de l'entreprise.
- Etre judicieux de concerter les subordonnés dans la fixation des objectifs et surtout il est souhaitable de fixer des critères mesurables.
- Etre jugés sur leur travail pas sur autre chose.
- Une suite à l'entretien d'évaluation
- Motivation des cadres à travers des primes collectives ou personnelles.
- Plus de dialogue même en dehors de l'entretien annuel.

Section 02 : Vérification de l'existence de certaines conditions de succès

Notre objectif d'analyser les composantes, le fonctionnement et l'attitude des opérationnels du système d'appréciation d'IFRI est accompli. Nous procéderons à présent à une seconde analyse, consistant à vérifier, d'après les résultats précédents, l'existence ou non de certaines conditions, évoquées en théorie (chapitre II, section 02), pouvant aider au succès d'un système d'appréciation.

❖ Une DG impliquée et des critères alignés avec la stratégie globale de l'entreprise

La DG d'IFRI manque d'un staff dirigeant complet, ce qui fait que le projet de l'évaluation est mené seuls par le DRH et les membres de la cellule performance.

« On n'a pas de directeur général, pas de directeur d'administration générale..., c'est délicat mais on travail seulement avec les propriétaires » explique le DRH.

On constate ainsi une absence d'implication de la DG dans le processus d'appréciation. L'entreprise passe alors à côté d'une condition primaire à tout programme d'appréciation (voir chapitre II, section 02). Car sans orientations stratégiques le programme élaboré par les fonctionnels RH risque de ne pas être en phase avec les visées globales de l'organisation, et l'appréciation risque de ne pas avoir de réels enjeux quant aux décisions à

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

prendre. Un tel système nécessiterait sans doute un budget qui ne peut être validé en absence d'une DG.

❖ Une méthode de management basée sur les relations de confiance

A ce sujet, les figures n°20 et n°27, indiquent l'existence d'une relation de confiance entre les managers et leurs collaborateurs. En effet, la question sur les causes d'iniquité de leur appréciation relève un taux faible de personnes la justifiant par la mauvaise évaluation du supérieur. Et la question sur les craintes des salariés par rapport à l'évaluation, rares sont les collaborateurs ayant répondu pour : « évaluation à la tête du client », « une forme de règlement de comptes » et « un moment difficile à passer ». On peut donc comprendre que la plupart des évalués ont confiance de leurs supérieurs, ce qui éloigne le risque de conflits liés à l'évaluation entre ces deux parties.

❖ Formation des managers et préparation des collaborateurs à l'appréciation

D'après le DRH, la formation à l'évaluation s'est faite pour les cadres supérieurs, qui devaient par la suite transférer leur savoir à leurs collaborateurs directs (managers et/ou chefs d'ateliers). Le reste des salariés ne sont donc pas concernés par cette formation (voir figure n° 24), cela peut expliquer le manque de compréhension des salariés des règles du jeu de cet outil, (Voir figure n° 23).

Cette formation concerne seulement « *comment mener un entretien d'évaluation, c'est-à-dire l'aspect technique* »¹⁴⁸, cela n'est pas suffisant pour maîtriser cette pratique, car l'évaluation ne se limite pas à la seule conduite d'un entretien annuel (voir chapitre II, section 02). Selon le DRH « *d'autres formations sont programmées pour cette année, sous les thèmes (développer le potentiel humain), et (la délégation, y compris de la mission d'entretien)* », elles serviront à mieux adapter et préparer les évaluateurs à cette pratique pour l'année à venir.

❖ Implication et préparation des collaborateurs: à travers des réunions, le journal interne, etc.

L'information sur le dispositif ne s'est pas faite préalablement au même moment pour l'ensemble des collaborateurs (voir figure n°21), un pourcentage important n'ont été informés qu'au moment de son fonctionnement. C'est-à-dire que, pour la procédure annuelle, la communication s'est faite au moment de leur convocation à l'entretien.

❖ Un contrat et des règles du jeu énoncés clairement en début de période

¹⁴⁸D'après le DRH d'IFRI.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

L'évaluation des performances/atteinte des objectifs ne peut se faire sans avoir fixé et explicité au début de l'année les objectifs pour les protagonistes, cela constitue les règles du jeu de l'appréciation et l'entretien n'est pas le moment d'en débattre. Hors, chez IFRI l'évaluation de l'atteinte des objectifs, une des visées essentielles du système, ne s'est pas réalisée sur la base d'objectifs préalablement fixés pour les employés.

En effet, les entretiens que nous avons réalisés, que ce soit auprès des membres de la DRH ou de nos échanges avec certains évaluateurs et évalués, nous font comprendre que c'est au moment de l'entretien annuel que le supérieur et son collaborateur font l'effort de rappeler et débattre les objectifs passés durant l'année écoulée.

Pour certaines structures telles que la « production, commerciale, service achats » les appréciateurs interrogés expliquent qu'ils disposent d'objectifs mesurables sur les quels l'évaluation s'est effectuée, mais pour d'autres « logistique, maintenance, informatique, DRH » la fixation d'objectifs est quasi-imprévisible. Pour ces dernières la DRH en concertation des responsables de chaque structure/service doit faire l'effort de repérer des objectifs qualitatifs pertinents pour évaluer la performance des salariés concernés afin de remédier au manque d'objectifs mesurables.

❖ Des liens clairs entre l'appréciation et les répercutions en terme de GRH

Concernant la rémunération, il s'agit d'une prime individuelle mensuelle, appelée prime variable de rendement (PVR), attribuée selon le mérite de chacun sur la base des critères (réactivité, absentéisme et assiduité), par un taux appliqué sur son salaire de base et dont le taux de référence est calculé calculée par les contrôleurs de gestion en fonction de l'atteinte des objectifs de chaque structure. Cette prime est individuelle mais repose sur des objectifs collectifs par structure. Ainsi plusieurs salariés refusent d'identifier cette prime à leur mérite individuel, tel qu'explique une employée du service maintenance « *le mode de calcul de cette prime ne reflète pas nos efforts individuels, si la production n'a pas atteint ses objectifs, la maintenance n'en a pas à assumer, nous, notre travail est fait et on devrait bénéficier de cette prime* », on constate ainsi une réflexion des salariés que le mode de calcul de cette prime ne récompense pas équitablement leur performance individuelle, ce qui pourrait remettre en cause l'intérêt d'une évaluation des performances individuelles, contrairement à ce que précise le principe de ce système. De plus, le critère absentéisme semble ne pas être apprécié par la majorité des personnes que nous avons entretenues.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

« *Il existe d'autres procédures pour sanctionner l'absentéisme, ça ne devrait pas être lié à l'attribution des primes* » dit un membre du service maintenance.

Pour les actions de formation, le lien est claire : l'entretien porte sur les formations requises recommandées par l'évaluateur et celles souhaitées par les salariés. Celles-ci sont ensuite analysées en conformité aux besoins de l'entreprise pour validées. « *Les besoins et les souhaits doivent être objectifs, on ne valide que les formations qui sont bénéfiques pour l'entreprise.* » explique la responsable de formation.

Enfin pour les décisions de promotion dans l'échelon, l'attribution du nombre d'échelons délibérés par la DG pour chaque structure, devrait se faire conformément au classement des salariés (les mieux classés). Néanmoins, cette décision n'a pas été faite pour cette année par crainte de provoquer une résistance de la part des employés (les entretiens n'ont pas été faits pour tous et l'évaluation n'est pas objective). « *Il n'y a même pas eu d'objectifs tracés, on ne veut pas faire de ça un outil d'explosion ...* » justifie le DRH.

L'entretien annuel sert également à détecter les insuffisances exprimées par les collaborateurs et leurs supérieurs (moyens, documents...) dans le cadre de la régulation des conditions de travail pour mieux permettre aux employés de réaliser leurs tâches aisément.

❖ Mieux poursuivre un seul objectif par procédure d'évaluation

Chez Ifri l'évaluation se fait selon deux procédures différentes ayant chacune son objectif son objet et ses conséquences. L'une est mensuelle en vue de l'attribution des PVR. L'autre est annuelle servant à la fois pour faire le bilan annuel des performances et des compétences, pour déceler les besoins et les souhaits de formation et ceux de mobilité géographique et se servir du classement global pour l'attribution des échelons. Cette condition semble être accomplie dans ce système, ce qui permet de faciliter le dispositif, de réduire sa lourdeur et d'atteindre ses objectifs.

❖ Exemplarité de la hiérarchie à tous les niveaux de l'entreprise

Comme nous l'avons déjà évoqué, les cadres dirigeants et cadres supérieurs ne sont pas évalués sous prétexte qu'il n'y a pas de staff dirigeant pour la faire. Il y a donc absence d'exemplarité de ces deux catégories auprès d'autres cadres sous leur autorité. Par ailleurs, le reste de la ligne hiérarchique (managers, chef d'atelier, chef de ligne) ont été évalués, ils ont ainsi fait preuve de cette exemplarité auprès de leurs collaborateurs, chose qui témoigne de la rigueur de cette pratique auprès de leurs subordonnés.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

❖ Confidentialité du contenu des appréciations et évaluation du supérieur sur son activité d'appréciation

À ce sujet, le DRH explique que les résultats de l'évaluation sont strictement confidentiels, il précise que « *les seuls personnes qui ont accès à ces documents sont le responsable hiérarchique qui garde avec lui une copie, les utilisateurs directes des résultats à l'exemple de la chargée de formation et de la chargée de performances et moi le DRH, en plus du salarié concerné s'il souhaite avoir une copie ou revendique.* ». Cette condition est donc respectée.

A l'égard de l'évaluation du supérieur sur son activité d'évaluation, le DRH explique qu'il est en train d'examiner toutes les fiches d'évaluation, tout en prenant en considération les réclamations des salariés, en vue repérer les erreurs et avertir les responsables pour les éviter.

Section 03 : Propositions d'amélioration

Après avoir accomplis l'analyse et l'interprétation détaillée du système d'évaluation de cette entreprise, nous retenons dans cette dernière section, les principaux avantages et problèmes constatés, qui constituent les pistes d'amélioration, auxquels nous proposerons quelques recommandations pouvant aider réformer ce système. Principalement nous ressortant par les conclusions mentionnées dans le tableau suivant :

Tableau n° 08 : Principales pistes d'amélioration du système d'évaluation d'IFRI

Avantages /Problèmes constatés dans le système d'évaluation d'IFRI (pistes d'améliorations)	Améliorations recommandées
Avantages constatés : <ul style="list-style-type: none">➤ Implication considérable de la part des apprécieurs, et la totalité des salariés sont conscients et prouvent de l'intérêt d'être évalués.➤ Grande tolérance des appréciés quant aux insuffisances du système du fait que cela soit une première expérience.➤ Dans sa description du cycle d'évaluation des performances, le DRH	

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

<p>semble être conscient de l'intérêt, de la difficulté, des risques et du chemin à suivre pour réaliser un processus d'appréciation. Néanmoins ce qui s'est passé ne ressemble pourtant pas à ce qu'il a été prévu. Nous suggérons ainsi qu'avec plus de rigueur dans la conception et la conduite du système ce dernier arrivera à ses fins, notamment que le DRH nous a déclaré qu'une amélioration est en cours de réalisation pour l'année à venir¹⁴⁹.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Concrétisation de certains objectifs : « <i>calcul de la PVR en intégrant la performance, repérer les besoins et souhaits de formation, réduction du taux</i>➤ <i>d'absentéisme et amélioration de la discipline (respect des instructions de travail et protection des moyens, engins...).</i> »¹⁵⁰➤ la DRH semble veiller à la confidentialité des résultats à travers la gestion de l'accès à ces derniers.➤ Formalisation du programme d'appréciation : selon les réponses du DRH à cette question, les documents formalisés sont : les fiches de notifications mensuelles des performances individuelles, les fiches d'entretiens annuels et la fiche de	
---	--

¹⁴⁹ le DRH d'IFRI annonce qu'il est en train d'analyser les supports pour détecter les erreurs et prévoit même de faire participer les directeurs et sous directeurs (managers) dans la perspective d'amélioration du dispositif en l'adaptant à moyen terme pour chaque structure et à long terme pour chaque service.

¹⁵⁰ D'après le témoignage du DRH d'IFRI.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

<p>notification des objectifs. L'ex membre de la cellule performance ajoute l'existence d'une note écrite décrivant les procédures à suivre durant l'entretien. Cela donne un aspect plus concret et simpliste à la procédure, facilitant ainsi l'usage aux acteurs (chapitre II, section 03). Toutefois, il manque un guide accompagnant les supports d'entretiens qui sert à assister les opérationnels dans l'évaluation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ établir un guide accompagnant les fiches d'entretien annuel, qui explique les procédures à suivre et détaille les critères pour faciliter la compréhension et l'évaluation aux protagonistes.
<p>Objectifs : La faisabilité d'un tel système repose avant tout sur la précision de sa visée (voir chapitre II, section 03). Pour IFRI, la visée de son système poursuit de multiples objectifs, chose qui alourdit et complique le dispositif notamment pour une première mise en œuvre.</p> <p>-Accompagnée d'un manque de réflexion sur les moyens nécessaires (référentiels compétences, référentiels résultats).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réduire le nombre d'objectif poursuivis et fixer la visée en fonction des besoins prioritaires, tout en prenant en considération les besoins des salariés pour assurer leur développement et motivation (voir chapitre I, p 35). Aussi, mettre en place les moyens nécessaires pour les atteindre (référentiels, préparation des appréciateurs...). En cas d'absences de moyens requis pour une des visées, mieux ne pas s'y engager.
<p>objet de l'appréciation : à ce sujet, le critère absentéisme dans la dimension compétence, risque de nuire au sens et à la réalité de cette dernière, cela indique la non maîtrise de ce concept par ceux ayant fixé ces critères. de plus que certains collaborateurs ne sont pas satisfaits de tous les critères et d'autres ne sont pas du tout satisfaits. Ajoutant que la majorité des supérieurs et des employés</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Détacher le critère « absentéisme » de la rubrique « compétence ». ➤ Faire participer les appréciateurs et les appréciés dans la fixation des critères et objectifs de l'appréciation, tout en essayant de les convaincre de ceux fixés par la DG dans le cadre de ses orientations stratégiques.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

<p>souhaitent améliorer les critères d'évaluation. On constate ainsi une insuffisance en rapport aux critères d'appréciation, pouvant-être dû au manque de participation de certains appréciateurs et de la plupart des appréciés à leurs fixation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • les critères dans la rubrique « compétences » sont standardisés pour tout le personnel, et risquent alors de ne pas être pertinents à apprécier chacun distinctement. (voir chapitre I, section 02) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Veiller à ce que les critères d'appréciation soient plus en relation directe avec le contenu du travail de chacun, puisque l'évaluation dans cette entreprise vise principalement l'individu. ➤ Etablir des critères de compétences spécifique à chaque domaine d'activité et/ à chaque service, afin de mieux cerner les compétences individuelles spécifiques à chacun.
<p>Acteurs concernés:</p> <ul style="list-style-type: none"> -l'évaluation unique du supérieur hiérarchique risque de réduire l'objectivité de l'appréciation. -Les subordonnés ne sont pas consultés dans l'évaluation des supérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pour mieux garantir l'objectivité des résultats, joindre à l'évaluation par le supérieur : <ul style="list-style-type: none"> • celle des collègues, car ils observent mieux certains comportements pouvant être invisibles aux managers. • l'auto-évaluation, car le collaborateur sait plus ce qu'il réalise. (Voir chapitre I, section 03) • Intégrer les subordonnés dans l'évaluation des supérieurs, car ils sont les mieux placés lorsqu'il s'agit d'évaluer un manager sur son activité de management. (voir chapitre I, section 01)
<p>Référentiels utilisés:</p> <p>Le seul référentiel formel utilisé est la fiche de poste. Comparé aux objets évalués, celui-</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En concertation avec les responsables de chaque entité et les collaborateurs,

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

<p>ci s'avère insuffisant pour y répondre à tous. En effet, cette fiche, bien qu'elle contienne les missions, les tâches et l'objectif du poste, ne décrit pas l'ensemble des compétences et comportements professionnels nécessaires à un emploi. Ajoutant que l'évaluation de l'atteinte des objectifs ne s'est pas faite sur des supports précisant ces derniers.</p>	<p>s'engager dans une démarche d'élaboration :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de référentiels-emploi contenant les compétences et comportements professionnels correspondants à chaque emploi, afin de pouvoir individualiser l'évaluation de ses dimensions. • Faire en sorte à ce que les fiches de notifications des objectifs pour l'année N+1 (annexe n°06) soient remplies et utilisées comme référence dans l'évaluation pour l'année à venir.
<p>Procédure :</p> <p>L'existence des deux procédures « mensuelle » et « annuelle », permet, pour la première, à l'entreprise d'établir les PVR dans le temps et procure une souplesse pour le système. Toutefois, la deuxième poursuit des objectifs contradictoires (bilan des performances et développement de l'employé), ce qui risque d'introduire, chez l'évaluateur et l'évalué, une confusion entre le fait de juger et développer. (voir chapitre II, section 01)</p> <p>Méthodes employées :</p> <p>Comme c'est indiqué précédemment, les objectifs de ce système sont variés. Toutefois, la seule méthode adoptée est l'observation quotidienne des supérieurs qui se traduit sous forme d'une notation à deux degrés « atteint » ou « non atteint » avec une case pour les commentaires, et qui se</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Séparer les deux objectifs de l'évaluation (résultats et développement) dans deux entretiens différents dans le temps, afin d'éviter cette confusion. En établissant deux procédures annuelles différentes : • Une dédiée au jugement sur les performances réalisées. • l'autre à la réflexion sur les perspectives d'amélioration possibles pour le développement des collaborateurs. ➤ Autant il y a d'objets d'évaluation, autant mettre en place les méthodes appropriées (voire chapitre II, p56), le système d'appréciation chez Ifri doit donc tenir compte de ce détail, afin de garantir une évaluation plus objective.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

<p>termine par une évaluation globale à deux degrés « très satisfaisant » ou « satisfaisant » avec une case pour les commentaires (notant le manque du degré « pas satisfaisant »).</p>	
<p><i>Le cadre spatio-temporel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La fréquence de l'appréciation se divise en deux : mensuelle et annuelle. Pour cette dernière, le entretiens avec les 7 évaluateurs nous ont fait comprendre que, l'évaluation et le suivi des performances des collaborateurs, est pour eux un exercice quotidien, et que leur évaluation lors de l'entretien annuel s'est faite sur cette base. • Les entretiens se font dans le bureau du supérieur, chose qui garantit l'intimité du collaborateur. Mais la durée de l'entretien semble un peu réduite (1/2heure à 1heure), d'après nos entretiens avec certains évaluateurs et évalués. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La DRH doit inciter les apprécieurs et appréciés à programmer le moment de l'entretien, de sorte à ce que sa durée soit suffisante, pour pouvoir se concentrer et discuter calmement de toutes les sujets relatifs à l'évaluation.
<p><i>Le cycle d'évaluation des performances :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ selon les nos différents entretiens, on a constaté que le cycle d'évaluation des performances, dans cette entreprise, n'est pas tel qu'il devait être (voir chapitre I, pp 44-45). En effet, pas de fixation préalable des objectifs individuels à atteindre, ce qui fait de 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Veiller à ce que les critères qui feront objet de l'évaluation des performances, soient négociés en début de période entre l'apprécieur et l'apprécié. ➤ Veiller à ce que les objectifs à retenir dans le cadre l'évaluation annuelle soient fixés, en début de période et en concertation entre les protagonistes.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

<p>l'entretien annuel un exercice à peu près vide de sens (WEISS.D, chapitre I, section 02). Et les critères retenus dans l'évaluation des performances n'ont pas été négociés entre les appréciateurs et appréciés. Donc, pas de participation des opérationnels à la fixation des critères et objectifs, (voir figures n° 11, 12, et 26).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suivi de ces objectifs, par les managers, durant l'année. ➤ Rappel des objectifs aux protagonistes quelques temps avant l'entretien.
<p><i>Existence de conditions de succès d'un système d'appréciation :</i></p> <p>C.1. Absence d'implication de la DG dans le projet ce qui remet en cause l'alignement stratégique des objectifs et des critères d'évaluation.</p> <p>C.2. Absence de formation et d'information de certains appréciateurs sur l'appréciation, actions de formation programmées peu suffisantes, et absence de formation des salariés à l'appréciation. Pour les évalués, la communication mal gérée et inefficace, marquée par un retard dans l'information de plusieurs salariés, manque d'information sur les règles du jeu de cette pratique et un manque de compréhension de la plupart de ceux qui sont informés. Ce qui empêche la maîtrise et compréhension de l'outil par ces acteurs.</p> <p>C.3. Difficultés rencontrées par les appréciateurs dans l'évaluation (voir figure n° 14), pouvant être due au</p>	<p>R.1. Le DRH doit faire en sorte de convaincre les gérants occupants le staff de la DG à s'impliquer dans cette procédure. Leur demander de fixer les grandes orientations en termes d'évaluation tout en tenant en compte les besoins des appréciateurs et appréciés, (si les membres de la DG ne possèdent pas les compétences nécessaires, faire appel à un consultant externe pour cette mission)</p> <p>R.2. Bien communiquer, aux opérationnels, sur le dispositif et les procédures de cette année, de sorte à garantir leur compréhension et mieux les préparer à cette pratique. (À travers des réunions d'information, journal interne, etc.). Il est aussi avantageux de repérer des personnes (agents de changement), impliqués dans cette pratique et capable de mener les autres à s'y intégrer.</p> <p>R.3. Remédier aux difficultés des appréciateurs dans l'évaluation: pour</p>

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

<p>manque de formation suffisante pour maîtriser l'appréciation.</p> <p>C.4. Incertitude et manque de liens clairs concernant quelques mesures à prendre suite à l'appréciation (promotion dans l'échelon, évolution de carrière, PVR individuelle dépendante des résultats collectifs) marquée par une crainte considérable des appréciés du risque d'une appréciation sans suite, et la plupart d'entre eux souhaitent améliorer les décisions prises suite à l'évaluation.</p>	<p>cela, la DRH doit organiser un programme de formation abordant à la fois :</p> <ul style="list-style-type: none">• la fixation d'objectifs mesurables et pertinents, et la déclinaison des objectifs de groupes en objectifs individuels. Tout en essayant d'expliquer aux managers la nécessité et l'intérêt de joindre à l'évaluation des objectifs qualitatifs car cela est nécessaire pour apprécier la qualité du travail, notamment pour les structures n'ayant pas d'objectifs quantitatifs (GRH, juridique, informatique...)• Les méthodes et outils utilisés dans l'évaluation, et pour quel objectif.• comment fixer des critères d'évaluation objectifs et comment éviter les risques de subjectivité de l'appréciation. <p>de plus, pour assurer une meilleure maîtrise l'appréciation, il convient de tenir compte dans leur formation, conjointement de l'aspect technique et managérial de cette pratique.</p> <p>R4. Rétablir les liens entre l'appréciation et les autres pratiques RH de manière claire et précise, et bien les communiquer aux opérationnels afin de les rassurer quant aux décisions suivant l'appréciation. tout en prenant en considération les préoccupations et les attentes des salariés quant aux suites à donner aux</p>
--	---

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

	<p>évaluations. À l'exemple de la PVR dont le mode de calcul et la logique de mérite ne satisfassent pas les employés d'IFRI. (d'après les commentaires en questionnaires, et nos entretiens avec certains employés)</p>
<p>Finalement, Certains aspects du programme d'appréciation d'IFRI semblent être bien conçus (selon la description, par DRH et l'ex membre de la cellule performance, de ce qui est censé être fait, lors de nos entretiens avec eux. En revanche, notre diagnostic relève le non-respect de plusieurs procédures. En effet, nous accordons cela, d'un coté à l'absence d'implication de la DG dans le projet, le manque dans l'information, la formation et la participation des opérationnels. De l'autre, au manque de formalisation des procédures de gestion de ce programme (vision, objet, mode d'évaluation, temps, les liens avec les pratiques RH, etc.), ce qui a causé certains manques et blocages à sa réussite.</p>	<p>➤ Après définition de l'ensemble des règles de gestion du programme d'appréciation des performances, nous recommandons aux responsables RH de ce système de formaliser ce programme afin de garantir son respect et de faciliter sa gestion. De plus, cette formalisation permettra de se rendre compte de réviser le programme, donc d'en détecter et corriger les manquements.</p>

Source : établi par le chercheur.

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

Synthèse

Le système d'évaluation d'IFRI est dans sa première année de mise en œuvre, y établir un diagnostic reste alors difficile. En revanche, nous avons tenté de le faire en vue d'une contribution à son amélioration. Dans ce chapitre, nous avons diagnostiqué ses composantes, l'attitude des acteurs opérationnels (section 01), et vérifié l'existence de certaines conditions de succès de cet outil (section 02). Enfin, nous avons retracé ses principaux avantages et insuffisances. En conséquence aux problèmes constatés, nous faisons ressortir, principalement, les propositions suivantes :

- Réduire le nombre d'objectif poursuivis et fixer la visée en fonction des besoins prioritaires, tout en prenant en considération les besoins des salariés, et mettre en place les moyens nécessaires pour les atteindre (référentiels, préparation des appréciateurs...). En cas d'absences de moyens requis pour une des visées, mieux ne pas s'y engager.
- Détacher le critère « absentéisme » de la rubrique « compétence », pour la rendre plus pertinente.
- Faire participer les appréciateurs et les appréciés dans la fixation des critères et objectifs de l'appréciation, tout en essayant de les convaincre de ceux fixés par la DG dans le cadre de ses orientations stratégiques.
- Veiller à ce que les critères d'appréciation soient plus en relation directe avec le contenu du travail de chacun, puisque l'évaluation dans cette entreprise vise principalement l'individu.
- Pour mieux garantir l'objectivité des résultats, joindre à l'évaluation par le supérieur : des collègues, l'auto-évaluation, et intégrer les subordonnés dans l'évaluation des supérieurs, car ils sont les mieux placés lorsqu'il s'agit d'évaluer un manager sur son activité de management. (voir chapitre I, section 01)
- En concertation avec les responsables de chaque entité et les collaborateurs, s'engager dans une démarche d'élaboration :
 - de référentiels-emploi contenant les compétences et comportements professionnels correspondants à chaque emploi, afin de pouvoir individualiser l'évaluation de ses dimensions.
- Faire en sorte à ce que les fiches de notifications des objectifs pour l'année N+1 soient remplies et utilisées comme référence dans l'évaluation pour l'année à venir.
- Séparer les deux objectifs de l'évaluation (résultats et développement) dans deux entretiens différents dans le temps, afin d'éviter cette confusion. En établissant deux

Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI

procédures annuelles différentes : une dédiée au jugement sur les performances réalisées, et l'autre à la réflexion sur les perspectives d'amélioration possibles pour le développement des collaborateurs.

- Autant il y a d'objets d'évaluation, autant mettre en place les méthodes appropriées (voire chapitre II, p56), le système d'appréciation chez Ifri doit donc tenir compte de ce détail, afin de garantir une évaluation plus objective.
- La DRH doit inciter les apprécieurs et appréciés à programmer le moment de l'entretien, de sorte à ce que sa durée soit suffisante, pour pouvoir se concentrer et discuter calmement de toutes les sujets relatifs à l'évaluation.
- Le DRH doit faire en sorte de convaincre les gérants occupants le staff de la DG à s'impliquer dans cette procédure.
- Etablir des critères de compétences spécifiques à chaque domaine d'activité et/ à chaque service, afin de mieux cerner les compétences individuelles spécifiques à chacun.
- Veiller à la participation de l'appréciateur et l'apprécié au choix et à la fixation des critères et des objectifs qui feront objet de l'évaluation des performances.
- Veiller à ce que les objectifs à retenir dans le cadre l'évaluation annuelle soient : fixés en début de période et en concertation entre les protagonistes, suivis par les managers durant l'année, et rappelés aux protagonistes quelques temps avant l'entretien.
- Bien communiquer, aux opérationnels, sur le dispositif et les procédures de cette année
- Remédier aux difficultés des apprécieurs dans l'évaluation à travers un programme de formation abordant les différents aspects de la pratique d'appréciation.
- Finalement, après définition de l'ensemble des règles de gestion du programme d'appréciation des performances pour cette année, nous recommandons aux responsables RH de ce système de formaliser ce programme, afin de garantir son respect et de faciliter sa gestion. En plus d'établir un guide accompagnant les fiches d'entretien annuel, qui explique les procédures à suivre, et détaille les critères pour faciliter la compréhension et l'évaluation aux protagonistes.

CONCLUSION
GENERALE

Conclusion générale

Notre travail baptisé « *Amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences* », est organisé en quatre chapitres : le premier, clarifie le concept de l'appréciation, l'intérêt de cette pratique dans la GRH, ses objectifs et ses enjeux, ses méthodes et ses outils. Le deuxième, sert à répondre à notre problématique de recherche portant sur l'amélioration d'un système d'appréciation. Le troisième, contient la description de la méthodologie menée dans notre enquête pratique, ainsi que la présentation de l'organisme de stage. Le quatrième et dernier chapitre, est consacré à l'analyse et interprétation des résultats de notre enquête.

L'appréciation est au cœur de toutes les pratiques de la gestion des ressources humaines. L'intérêt et la complexité nous a mené à poser la problématique suivante : « *comment améliorer un système d'appréciation du personnel dans une entreprise ?* ».

D'après notre recherche théorique, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il n'existe pas un système d'appréciation type convenable à toutes les entreprises. Néanmoins, certains auteurs (Cohen 2010, Campoy 2009, Trépo et al 2002, et Bernatchez 2003) proposent dans leurs travaux quelques conditions et bonnes pratiques pouvant aider au succès de ce système.

Notre étude de cas a porté sur la Sarl IFRI, une des grandes entreprises algériennes de la région de Bejaia ayant mis en place, il y a un an, un système d'appréciation formel. Notre stage s'est étalé sur un mois, une durée peu suffisante pour prendre assez connaissance d'un tel système, toutefois nous avons pu diagnostiquer un nombre important de ses aspects.

Les résultats de notre enquête relèvent que le système d'appréciation de l'entreprise IFRI, bien qu'il marque quelques avantages (formalisation des supports d'entretiens, établissement de deux procédures différentes dans l'objet et dans le temps, implication des apprécieurs, intérêt de l'ensemble des appréciés pour cette pratique...), fait part de certaines insuffisances nécessitant d'être rectifiés, principalement : multiplicité de ses objectifs et ambiguïté dans sa visée, manque de participation des opérationnels, pas de fixation d'objectifs en début de période, manque dans l'information et la formation des opérationnels, mauvaise gestion du programme,...).

En s'appuyant sur notre base théorique (chapitres I et II), nous avons proposé un nombre de recommandations pour améliorer ce système, nous citons essentiellement :

Conclusion générale

- Impliquer la DG dans la fixation des grandes orientations du dispositif en lien avec la stratégie d'entreprise et les besoins des opérationnels.
- Préciser et clarifier ses visées, et bien les communiquer aux opérationnels.
- Faire participer les appréciateurs et les appréciés dans le choix et la fixation des critères et objectifs de l'appréciation.
- Fixer les objectifs en début de période, par voie de négociation entre les opérationnels.
- Former et informer les opérationnels sur l'ensemble des aspects de cette pratique.
- Intégrer à l'évaluation unique par le supérieur, l'autoévaluation et celle des collègues pour une meilleure objectivité des résultats.
- Inscire les procédures de l'appréciation dans un programme formel pour une meilleure gestion de l'outil.
- Clarifier les liens entre les résultats de l'appréciation et les politiques RH.

L'avantage de ce travail étant qu'il présente un effort considérable de synthèse de plusieurs travaux, fournissant ainsi une référence théorique riche en informations sur le sujet, et des réponses pertinentes à la problématique de départ. Pour le cas pratique, bien qu'elle ne soit pas exhaustive, l'analyse porte sur plusieurs aspects du phénomène étudié (composantes, fonctionnement et conditions de succès) ce qui a permis de proposer de nombreuses préconisations pouvant aider à améliorer le système.

A l'issue de cette étude, nous rappelons que l'appréciation est une pratique entourée d'enjeux multiples, que ce soit de la DG, la DRH, des appréciateurs et des appréciés. Son intérêt si capital, son champ si vaste (performances, compétences, rémunération, formation, carrière...), ses objectifs si contradictoires (juger et/ développer), et la subjectivité qui l'encercle, expliquent clairement sa complexité mais aussi l'avantage de veiller à la bonne tenue d'un tel système. Comme perspective de recherche intéressante à ce sujet, nous suggérons d'étudier le lien entre la culture d'entreprise et l'organisation de la pratique d'appréciation.

Glossaire

➤ Le référentiel-liste¹⁵¹

Le « référentiel-liste » se présente comme une liste de compétences déconnectées les unes des autres. Des compétences très différentes sont juxtaposées les unes à côté des autres sans ordre spécifique. La maîtrise de proximité qui, dans cette entreprise, est l'évaluateur principal doit valider si l'individu sait « lire un dessin industriel », « faire un compte-rendu écrit ou oral de son activité à son superviseur », ou pour d'autres parties de ce référentiel, « animer une réunion » ou « former un collègue en compagnonnage »...

➤ Le « référentiel-emploi »¹⁵²

Dans ce type de référentiel, les apprécieurs réalisent les appréciations individuelles lors d'un entretien en partant des activités clefs de l'emploi, activité déclinée en une ou plusieurs compétences, elles-mêmes déclinées en faits et actes observables.

Tableau n° 04 : Aperçu d'un référentiel emploi pour un emploi d'appui clientèle.¹⁵³

Activités clés	Compétences	Faits et actes observables
L'emploi assure la gestion des comptes clients.	Il est capable de traiter l'ensemble des listes de gestion et de déclencher les opérations qui en découlent (relance paiement, suivi des délais de paiement, remboursements, etc.)	Nombre de listes traitées <u>Par accompagnement :</u> contrôle du respect des procédures

- **Paradoxe :** opinion contraire à l'oignon générale. En logique on parle de contradiction ou d'opposition.
- **Usine à gaz :** terme souvent utilisé par les auteurs lorsqu'il s'agit de pratique ou d'outils débordés par les éléments qu'ils comportent et qui les rend ainsi complexes et incompréhensibles.

¹⁵¹ « Pour une gestion dynamique des compétences, pensons aux besoins et aux attentes des salariés ! », Écrit par Nathalie Estellat le 14 mars 201, Posté dans Évaluation, Performance RH, <https://www.pratiques-rh-au-quotidien.com/2012/03/gestion-dynamique-competences-salaries/>, 26/04/2017 à 14 :00h.

¹⁵² Idem.

¹⁵³ Idem.

REFERENCES

BIBLIOGRAPHIQUES

Références bibliographiques

Ouvrages

1. BENRAOUANE Sid Ahmed, « le management des ressources humaines, études des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines », Office des Publications Universitaires, Alger, 2010.
2. BERNATCHEZ Jean-Claude, « l'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe », Presses de l'Université du Québec, 2003.
3. CADIN, GUERIN, PIGEYRE, « gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2007.
4. CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG, « gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie », 4^{ème} édition, 2012.
5. CAMPOY Eric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim, NEVEU Valérie, « gestion des ressources humaines », Pearson Education, Paris, janvier 2009.
6. COHEN-HAEGEL Annick, « toute la fonction ressources humaines », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010.
7. GUERRERO Sylvie, « les outils des RH, les savoirs faire essentiels de la GRH », DUNOD, 2^{ème} édition, 2011.
8. LEVY-LEBOYER Claude, « la gestion des compétences : une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises », Éditions d'Organisation, 2009.
9. LEVY-LEBOYEUR Claude, « la gestion des ressources humaines », DUNOD, Paris 2006, p 185.
10. MARTORY Bernard, CROZET Daniel, « Gestion des ressources humaines pilotage social et performances », 6^{ème} édition, Paris, 2005.
11. PERETTI Jean-Marie, « ressources humaine et gestion des personnes », Vuibert, 6^{ème} édition, Paris, mars 2007.
12. PERETTI Jean-Marie, « gestion des ressources humaines », librairie Vuibert, 19^{ème} édition, Paris, novembre 2013.
13. THEVENET Maurice, « Impliquer les personnes dans l'organisation », édition liaisons, 1992.
14. TREPO Georges, ESTELLAT Nathalie, OIRY Ewan, « l'appréciation du personnel mirage ou oasis ? », édition d'organisation, Paris, 2002.

15. WEISS Dimitri, « Ressources humaines », éditions d'Organisation, 2ème édition, Paris, 2003.

Articles/Revue

- 29ième Congrès AGRH 2008, « A quoi sert la GRH ? » Dakar, 09 au 12 Novembre 2008 : Sous l'épée de Damoclès : L'évaluation, entre performance individuelle et dynamique collective.
- THIVANT Eric et al, « Discours managériaux et analyse sémiotique. Comparaison de guides d'entretien dans des contextes culturels différents », Management & Avenir, 2012/5 (n° 55), p. 147-167. DOI 10.3917/mav.055.0147, <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-5-page-147.htm>
- « Pour une gestion dynamique des compétences, pensons aux besoins et aux attentes des salariés ! », Écrit par Nathalie Estellat le 14 mars 201, Posté dans Évaluation, Performance RH, <https://www.pratiques-rh-au-quotidien.com/2012/03/gestion-dynamique-competences-salaries/>, 26/04/2017 à 14 :00h.

Mémoires /thèses

- Massinissa HAMGA, Nawal OUHNIA, « la mise en place d'un système d'appréciation », Université Abderrahmane mira de Bejaia, Master GRH, promotion 2014-2015.
- Thibaut BOSSENIE, « Audit du processus d'appréciation de la performance du personnel », Master Audit et Gouvernance des organisations – 2012-2013.

ANNEXES

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre I : l’appréciation des performances et des compétences : préalable incontournable de la fonction RH.....04

Section 1 : cadre conceptuel de l’appréciation et fondements théoriques.....04

I. Cadre conceptuel de l’appréciation.....04

I.1.Définitions de l’appréciation.....04

I.2.Autres concepts liées à l’appréciation06

I.2.1. Critère06

I.2.2. Expérience.....06

I.2.3. Compétence et appréciation des compétences06

I.2.4. Performance et appréciation des performances.....07

I.2.5. Potentiel et appréciation du potentiel.....07

II. Rétrospective de l’appréciation au fil des théories managériales.....07

II.1. Le management scientifique et l’appréciation.....07

II.2. Le courant des relations humaines et l’appréciation.....09

II.3. Le courant de la décision et l’appréciation.....10

II.4. L’approche interactionniste et l’appréciation.....11

Section 2 : l’appréciation pierre angulaire de la gestion des ressources humaines.....11

I. appréciation et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....13

II. mobilité/gestion de carrières, et appréciation.....	13
III. Rémunération et appréciation.....	14
IV. Recrutement et appréciation.....	14
V. Formation et appréciation.....	15
Section 3 : l'appréciation : Objectifs et enjeux, méthodes et outils.....	16
I. les objectifs de l'appréciation.....	16
I.1. les objectifs annoncés par la DG.....	17
I.2. les objectifs poursuivis par les fonctionnels RH.....	17
I.3. les objectifs envisageables par les opérationnels (par les managers et par les managés).....	17
II. Les enjeux de l'appréciation.....	18
II.1. Les enjeux pour la direction.....	18
II.2. Les enjeux pour la DRH	18
II.3. Les enjeux pour les managers.....	19
II.4. les enjeux pour les salariés	19
III. Les méthodes d'appréciation.....	19
III.1. Les approches comparatives ou normatives.....	20
<i>III.1.1. L'appréciation par rangement</i>	<i>20</i>
<i>III.1.1.1. le rangement alternatif.....</i>	<i>20</i>
<i>III.1.1.2. le rangement par pairs.....</i>	<i>20</i>
<i>III.1.1.3. Le rangement sociométrique</i>	<i>21</i>
<i>III.1.2. la méthode par distribution forcée.....</i>	<i>21</i>
III.2. Les approches axées sur le comportement.....	22
<i>III.2.1. l'appréciation ouverte/ ou appréciation descriptive.....</i>	<i>22</i>
<i>III.2.2. l'analyse des faits significatifs /ou analyse des incidents critiques.....</i>	<i>22</i>
III.3. Les approches axées sur les résultats.....	23
<i>III.3.1. la méthode par objectifs</i>	<i>23</i>
<i>III.3.1. le management par objectif (MBO Management By Objectives)</i>	<i>23</i>
<i>III.3.2. Les normes de rendement.....</i>	<i>23</i>
<i>III.3.3. Les dossiers de réalisation</i>	<i>23</i>
III.4. Autres méthodes d'appréciation.....	24
<i>III.4.1. l'évaluation par échelle cotée.....</i>	<i>24</i>
<i>III.4.2. l'auto-appréciation ou la coappréciation.....</i>	<i>25</i>

<i>III.4.3. la méthode d'évaluation à 360°</i>	25
<i>III.4.4. l'assessment center</i>	26
IV. les outils de l'appréciation	27
IV.1. l'entretien d'appréciation annuel.....	27
IV.2. L'entretien professionnel	28
IV.3. les bonnes attitudes pour mener un entretien annuel	29
<i>IV.3.1. les stratégies d'entretiens</i>	30
<i>IV.3.2. le déroulement de l'entretien annuel</i>	30
<i>IV.3.3. les conditions de réussite d'un entretien</i>	31
Conclusion	32
Chapitre II : Améliorer son système d'appréciation.....	33
Section 1 : Composantes, fonctionnement et difficultés d'un système d'appréciation....	33
I. Les composantes principales d'un système d'appréciation.....	33
I.1. La visée ou pourquoi apprécier ?.....	33
I. 2. L'objet ou apprécier quoi ?.....	34
I.3. Les acteurs ou apprécier qui par qui ?.....	38
I.4. les procédures ou comment apprécier ?.....	40
I.5. le référentiel ou apprécier en fonction de quoi ?.....	40
I.6. Le cadre spatio-temporel de l'appréciation.....	41
<i>I.6.1. la fréquence de l'appréciation</i>	41
<i>I.6.2. le temps : quelle durée pour l'entretien ?</i>	41
<i>I.6.3. le contexte : Evaluer où ?</i>	41
II. Le fonctionnement d'un système d'appréciation.....	42
II.1. Le cycle d'appréciation.....	43
III. Les difficultés et les biais de l'appréciation.....	44
III.1. Les difficultés de l'appréciation.....	44
<i>III.1.1 Difficultés liées aux outils</i>	44
<i>III.1.2. définition et choix des critères</i>	44
<i>III.1.3. difficulté de fixer des objectifs</i>	45

<i>III.1.4. Difficultés liées à la cohérence du processus</i>	45
<i>III.1.5. Difficultés liées aux acteurs</i>	46
<i>III.1.6. Difficultés liées au paradoxe de l'appréciation</i>	46
III.2. Les biais d'appréciation	47
<i>III.2.1. l'erreur d'indulgence, de sévérité et de tendance centrale</i>	47
<i>III.2.2. l'erreur de première ou de dernière impression</i>	48
<i>III.2.3. l'effet halo</i>	48
<i>III.2.4. l'effet de projection</i>	48
<i>III.2.5. l'erreur d'attribution</i>	48
Section 02 : Démarche d'amélioration et conditions de succès d'un système d'appréciation	49
I. La démarche d'amélioration/de revitalisation d'un système d'appréciation.....	49
I.1. Diagnostic du système d'appréciation de l'entreprise.....	49
I.2. La DG définit les objectifs du système.....	49
I.3. Informer largement avant de passer à l'action.....	50
I.4. Construire le système.....	50
I.5. Informer et former sur les enjeux et expliquer le dispositif et l'utilisation des supports.....	50
I.6. mener une opération test avant de déployer le système.....	51
I.7. Explorer les supports d'entretiens et donner suite à ses conclusions.....	51
I.8. le maintien du système en vie.....	51
II. Conditions de succès d'un système d'appréciation	51
II.1. Les 5 conditions préalables d'Annick COHEN.....	52
<i>II.1.1. une DG impliquée et des critères alignés avec la stratégie globale de l'entreprise</i> ...52	
<i>II.1.2. Une méthode de management basée sur les relations de confiance</i>	52
<i>II.1.3. une formation des managers à l'entretien annuel et professionnel</i>	53
<i>II.1.4. Un contrat et des règles du jeu énoncées clairement en début de période</i>	53
<i>II.1.5. Des liens clairs entre l'appréciation et les répercussions en terme de GRH</i>	54
II.2. Autres conditions de succès.....	54
Section 03 : les pistes d'amélioration d'un système d'appréciation	55

I. la mise en expression des tensions et paradoxes organisationnels.....	55
II. les pistes d'amélioration concernant la faisabilité de l'appréciation.....	56
II.1. la conception de l'appréciation.....	56
II.1.1. <i>fixer la visée</i>	56
II.1.2. <i>construire l'appréciation comme un contrat</i>	57
II.1.3. <i>Veiller à l'adéquation entre objectif poursuivi et méthode déployée</i>	57
II.1.4. <i>éviter l'usine à gaz</i>	57
II.1.5. <i>Mettre l'appréciation en cohérence avec les autres processus RH</i>	58
II.2. La formalisation de l'appréciation.....	58
II.3. La communication de l'appréciation.....	59
II.3. La gestion de l'appréciation.....	59
III. Les pistes d'amélioration concernant l'applicabilité de l'appréciation.....	60
III.1. s'assurer de l'engagement véritable de la direction	60
III.2. examiner l'acceptabilité du projet de mise en œuvre de l'outil.....	60
III.3. Adopter une démarche contextualisée.....	60
III.4. Adopter une véritable démarche participative.....	60
III.5. Éviter la mode du changement	61
IV. Les pistes concernant le contrôle ouvert de l'appréciation.....	61
Conclusion	61
Chapitre III : Présentation de l'organisme de stage et description de la méthodologie de recherche empirique	63
Section 01 : Présentation de la SARL « IFRI »	63
Section 02 : Aperçue sur la GRH de l'entreprise IFRI	67
Section 03 : Méthodologie de la recherche	68
Conclusion	72
Chapitre IV : Contribution à l'amélioration du système d'appréciation d'IFRI	73
Section 1 : Diagnostic du système d'appréciation d'IFRI	73

Section 2 : Vérification de quelques conditions de réussite	90
Section 3 : Propositions d'amélioration.....	103
Synthèse.....	112
Conclusion générale.....	115
Glossaire.....	116
Références bibliographiques.....	117
Annexes	

Résumé

Ce travail porte sur les alternatives d'amélioration d'un système d'appréciation des performances et des compétences dans une entreprise. Il aborde tout de même: l'intérêt de l'appréciation pour la GRH, ses enjeux pour l'ensemble de ses acteurs, les méthodes et outils utilisés, ses composantes, son fonctionnement et ses difficultés, sa démarche d'amélioration, ses conditions de succès et les pistes d'amélioration possibles. Accompagné d'une étude de cas sur la Sarl IFRI, dans laquelle nous avons effectué un diagnostic et proposé des améliorations pour leur système.

Le but de ce travail de recherche, est de mettre l'accent sur l'intérêt d'une telle pratique pour toute entreprise, ainsi que sur les conditions de sa bonne tenue.

Mots clés: système d'appréciation, évaluation, performance, compétence, gestion des ressources humaines.

Abstract

This work deals with the alternatives of improving a system of performance and competence assessment in a company. It addresses the following: the value of HRM assessment, its stakes for all its stakeholders, the methods and tools used its components, its functioning and its difficulties, its approach to improvement, its conditions Success and possible areas for improvement. Accompanied by a case study on the IFRI Sarl, in which we made a diagnosis and proposed improvements for their system.

The aim of this research is to emphasize the value of such a practice for any company, as well as the conditions of its good behavior.

Keywords: appraisal system, evaluation, performance, competence, human resources management