

Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Thème

**La conduite d'un entretien annuel d'évaluation
Etude pratique : Béjaïa Méditerranéen Terminal
(BMT)**

Mémoire de fin de Cycle

*En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en
Sociologie*

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Réalisé par

M^{lle} SADAQUI Hassiba

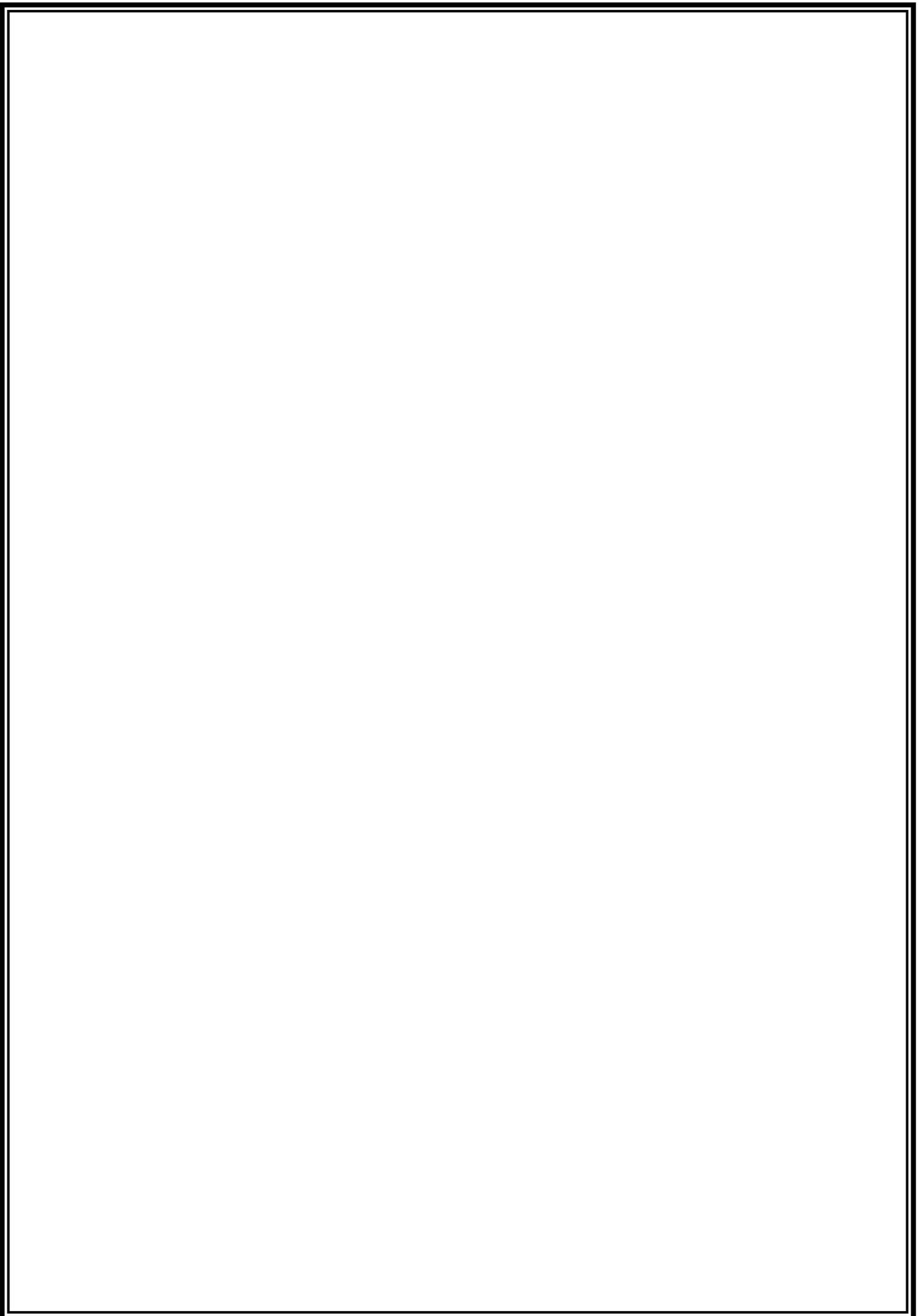
M^{lle} TEBLAL Dalila

Encadré par

ALLOUANE Farida

Année Universitaire

2017/2018



Remerciement

On tient à remercier et glorifier Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et la possibilité d'accomplir ce travail.

*On remercie sincèrement notre tutrice madame **ALLOUANE Farida**, qui en tant que encadreuse de mémoire, s'est toujours montrée disponible et à l'écoute tout au long de la réalisation de ce mémoire malgré ses charges professionnelles*

*On remercie de façon toute particulière notre promoteur **BELAID Diddine** chef de service du personnel de nous avoir permis d'effectuer notre stage au sein de **Bejaia Méditerranéan Terminal**, la confiance qu'il nous a témoignée, nous a permis le recueillement d'un grand nombre de données utiles à la réalisation du mémoire*

On tient également à exprimer notre reconnaissance aux agents qui se sont rendus disponibles pour répondre à nos entretiens, ces derniers nous ont permis d'avoir une base de travail solide sur laquelle on s'est appuyée pour réaliser notre démarche d'analyse

Merci à tous et à toutes

Dalila et Hassiba

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à : A mes parents **K&KH** Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que Dieu leur procure bonne santé et longue vie.*

*A ma très chère sœur **Hakima** et son époux **Nabil** et sa fille **Réham**
En souvenir d'une enfance dont nous avons partagé les meilleurs et les plus agréables moments. Pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent, ce travail est un témoignage de mon attachement et de mon amour.*

*A mon cher petit frère **Islam** Pour toute l'ambiance dont tu m'as entouré, pour toute la spontanéité et ton élan chaleureux, Je te dédie ce travail.
Puisse Dieu le tout puissant exaucer tous tes vœux.*

*A mon adorable et très cher frère **Lamine** Autant de phrases aussi expressives soient-elles ne sauraient montrer le degré d'amour et d'affection que j'éprouve pour toi.*

*Spéciale dédicace a ma belle sœur **Nadjma** et sa famille qui n'as cessé de me soutenir et de m'encourager durant toute notre rencontre, tu as toujours été présente à mes cotés pour me consoler quand il fallait.*

*A ma très chère amie et binôme **Biba** et sa famille.*

*A mes chères cousines je cite en particulier **Céline**, **Mina** pour leur compréhension et leur soutien, à qui je souhaite un brillant parcours universitaire.*

*A mes Amies, **Fariel**, **Soraya**, **Lina**, **Rima**, **Sarah**... pour leur soutien.*

Merci à l'ensemble des personnes qui m'ont encouragé et soutenu de près ou de loin pour la réalisation de ce modeste travail.

Dalila

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes parents qui ont œuvré pour ma réussite, de par leur amour, leur soutien, tous les sacrifices consentis et leur précieux conseils, qui peuvent être fier aujourd'hui et trouvent ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de vous.

*À mon seul et unique frère **Lounis***

Je te remercierai jamais assez pour ton encouragement, ta tendresse et ta complicité, j'implore Allah de te réserver un avenir meilleur

*À ma sœur de cœur **Meriem** et son mari **Madjid***

Tu as été à mes côtés pendant toutes les étapes de ce travail, je t'en suis très reconnaissante, aucune dédicace ne peut exprimer la profondeur des sentiments fraternels et d'amour, d'attachement que j'éprouve à votre égard

*À ma grande sœur **Ouazna** et ma petite sœur **Mélissa***

Des sœurs comme ne peut trouver nulle part ailleurs puisse Allah vous protéger, garde et renforce notre fraternité. Je vous souhaite tout le bonheur du monde

*À ma chère et unique amie **Rania***

Tu m'as toujours écouté attentivement et aidé inlassablement, j'espère que cet œuvre pourra t'exprimer mon profond respect, amour et surtout reconnaissance pour tout ce que tu as fait pour moi.

*À ma copine et binôme **Dalila** et à toute sa chère famille*

*Sans oublier mes chers amis **Nasreddine, Khaled, Narimen, Katia...***

Je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous exprimer mon affection et mes pensées, vous êtes pour moi des Frères, sœurs et des amis sur qui je peux compter. En témoignage de l'amitié qui nous unit et des souvenirs de tous les moments que nous avons passé ensemble, je vous dédie ce travail et je vous souhaite une vie pleine de santé et de bonheur.

Hassiba

La liste des tableaux

| N° | Les titres des tableaux | Page |
|-----------|---|----------------|
| 01 | La répartition des enquêtés selon le genre | 84 |
| 02 | La répartition des enquêtés selon l'âge | 84 |
| 03 | La répartition des enquêtés selon l'ancienneté | 85 |
| 04 | La répartition des enquêtés selon le service occupé | 86 |
| 05 | La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnelle | 87 |
| 06 | L'entretien annuel d'évaluation vis-à-vis des enquêtés | 88-89 |
| 07 | L'organisation de l'entretien annuel d'évaluation | 91-92 |
| 08 | Les conditions propices à un dialogue constructif lors de l'entretien | 94-95 |
| 09 | La confrontation aux conflits lors de l'entretien | 96-97 |
| 10 | La mise en place de l'entretien | 99 |
| 11 | Les bénéficiaires de l'entretien annuel d'évaluation | 99 |
| 12 | L'importance des entretiens annuels d'évaluation | 100-101 |
| 13 | L'intérêt du bilan des activités réalisées | 102-103 |
| 14 | Les causes de mauvais résultats du bilan | 105-106 |
| 15 | Les axes d'améliorations pour progresser les résultats | 108-109 |
| 16 | La négociation et la fixation de nouveaux objectifs lors de l'entretien | 111-112 |

| | | |
|-----------|--|----------------|
| 17 | Les réalisations de l'année | 113-115 |
| 18 | Evoquer son avenir lors de l'entretien | 116-117 |
| 19 | Le travail fourni (valorisation, dévalorisation) | 119-120 |

La liste des abréviations

| Les abréviations | Signification |
|-------------------------|---|
| EAE | Entretien annuel d'évaluation |
| EAA | Entretien annuel d'appréciation |
| GRH | Gestion des ressources humaines |
| RH | Ressources humaines |
| DG | Direction général |
| BMT | Bejaia méditerranéan terminal |
| DRH | Directeur des ressources humaines |
| OST | Organisation scientifique du travail |
| OAT | Organisation administrative du travail |
| CDD | Contrat a duré déterminé |
| CDI | Contrat a duré indéterminé |
| CTA | Contrat de travail aidé |
| GPEC | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences |
| SB | Salaire de base |
| IRP | Instances représentatives du personnel |
| EPB | Entreprise portuaire Bejaia |
| DRHM | Direction des ressources humaines et des moyens |
| DO | Direction des opérations |
| DM | Direction marketing |

| | |
|-----|------------------------------------|
| DF | Direction des finances |
| DT | Direction technique |
| GPE | Gestion prévisionnelle des emplois |

Sommaire

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

| | |
|--|----|
| 1- Les raisons du choix du thème..... | 05 |
| 2- Les objectifs de la recherche | 05 |
| 3- La problématique | 06 |
| 4- Les hypothèses..... | 09 |
| 5- Définition des concepts..... | 10 |
| 6- Méthode et techniques de recherche..... | 12 |
| 7- La population d'étude..... | 13 |
| 8 - La pré enquête..... | 14 |
| 9- Le déroulement de l'enquête..... | 15 |
| 10- Les problèmes rencontrés..... | 16 |

Chapitre II : L'intervention de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise

Préambule

Section 01 : Présentation de la fonction ressource humaine

| | |
|--|----|
| 1- Définitions de la gestion des ressources humaines..... | 18 |
| 2- Développement de la fonction ressource humaine..... | 19 |
| 3- les stratégies de la gestion des ressources humaines..... | 22 |

Section 02 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

- 1- Définition des champs des pratiques de la GRH.....26
- 2- Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....26
- 3- Les principales activités de la ressource humaine.....27

Chapitre III : L'entretien annuel d'évaluation

Préambule

Section 01 : Généralité sur l'entretien d'évaluation

- 1- Définition et notions préliminaires sur l'entretien d'évaluation.....35
- 2- Une brève rétrospective les entretiens d'évaluation.....39
- 3- La pratique d'évaluation et les autres fonctions de la GRH.....40
- 4- L'entretien d'évaluation et la GPEC.....41

Section 02 : Les raisons d'être et la stratégie de l'entretien d'évaluation

- 1- Le rôle et les objectifs de l'entretien.....43
- 2- Les trois fonctions de l'entretien.....44
- 3- Les acteurs de l'entretien d'évaluation et leur rôle.....46
- 4- Les raisons d'être de l'entretien d'évaluation.....48

Section 03 : La conduite des entretiens d'évaluation

- 1- La préparation de l'entretien d'évaluation.....51
- 2- Les phases de l'entretien d'évaluation.....57
- 3- Les difficultés propres à l'entretien d'évaluation.....61
- 4- Les conditions de réussites d'entretien d'évaluation.....62
- 5- Conclusion de la première partie66

Partie pratique

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et interprétation des données

Préambule

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

- 1- Présentation générale de BMT.....70
- 2- La structure de BMT.....72
- 3- Les domaines d'activités et les objectifs de BMT.....77
- 4- Documents interne à l'entreprise78

Section 02 : Analyse et interprétation des données

- 1- Les caractéristiques socioprofessionnelle des enquêtés.....83
- 2- Analyse et interprétation des données.....87
- 3- vérification des hypothèses125

Conclusion

La liste bibliographique

Les Annexes

Introduction

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) est devenue, au cours des dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à l'entreprise.

En effet, le travailleur n'est plus qu'un engrenage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, mais surtout retenir dans l'entreprise. De ce fait, on réalise que les entreprises investissent de plus en plus dans leur capital humain, d'ailleurs elles s'appuient sur un système qui tend à améliorer la performance et à rendre efficace leur contrôle et leur évaluation, un tel système gagne à être au cœur des efforts fournis par l'entreprise en ce qui concerne les ressources humaines.

Pour ce faire, elles adoptent la technique à employer et celle de l'appréciation ou l'évaluation du personnel, qui est non seulement une procédure mais également un processus intégré à un système de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, les entreprises soumettent au minimum une fois dans l'année leur capital humain à des évaluations pour connaître le niveau de leur employés par des entretiens annuels d'évaluation qui permettent de faire le point sur les capacités et les rendements du personnel mais aussi identifier les forces et les faiblesses des salariés de l'entreprise au niveau tant du savoir que du savoir faire et du savoir être afin de cerner une idée aux managers et aux collaborateurs sur le niveau de compétences réelles de la personne évaluée.

Cette démarche d'évaluation bien pilotée participe au déploiement des objectifs stratégiques de l'entreprise en permettant de mettre en phase les intérêts de l'entreprise et ceux du personnel qui y travaille.

Notre réflexion sur l'entretien d'évaluation sera en quelque sorte une occasion pour nous de nous interroger sur la véritable nature de la pratique de ces entretiens dans l'entreprise.

Nous allons donc présenter notre étude empirique sous le thème « la conduite d'un entretien annuel d'évaluation », on organisant notre travail en deux parties ; théorique et pratique.

Introduction

En premier lieu, la partie théorique traite d'abord dans le premier chapitre, le cadre méthodologique, dans le second, la fonction des ressources humaines, ensuite vient le troisième chapitre contenant l'entretien annuel d'évaluation du personnel dans l'entreprise.

En dernier lieu, la partie pratique concerne la présentation de l'organisme d'accueil, ensuite l'interprétation des résultats des données récoltés grâce à trois guides d'entretien effectués auprès de trois catégories socioprofessionnelles à savoir les cadres, les agents de maîtrise et le DRH et finira par la vérification des trois hypothèses.

Notre travail s'achève avec une conclusion, puis la liste bibliographique, et enfin les annexes.

Partie

Théorique

Chapitre I

Le Cadre Méthodologique de la Recherche

Préambule

Dans ce premier chapitre, nous allons en premier lieu donner les raisons du choix de thème ainsi que les objectifs de notre recherche, ensuite élaborer une problématique suivie de l'ensemble de nos hypothèses.

En deuxième lieu, nous allons définir les concepts que nous avons jugés importants et indispensables tout au long de notre étude.

Enfin, nous allons aborder la méthode et les techniques utilisées qui nous ont servies de moyen pour la collecte des données nécessaires afin de réaliser notre objectif.

1-Les raisons du choix du thème

Les thèmes de recherche en sociologie du travail sont multiples et méritent tous une étude approfondie. De notre côté nous avons opté pour l'étude d'une thématique importante celle de « la conduite d'un entretien annuel d'évaluation au sein de l'entreprise Bejaia Méditerranéen Terminal (BMT), ce choix repose sur les raisons suivantes :

- ✓ Le goût de porter attention à la vie quotidienne des salariés au sein de l'entreprise notamment Bejaia méditerranéen terminal (BMT).
- ✓ Une occasion pour nous interroger sur la véritable nature de la pratique de ces entretiens dans l'entreprise.
- ✓ Notre choix de travailler sur le thème de « la conduite d'un entretien annuel d'évaluation » a été motivé par l'importance accordée par les services de la gestion des ressources humaines à ces entretiens d'évaluations au sein de BMT.

2-Les objectifs de la recherche

« Mener à bien une thèse est un gros travail, un parcours d'obstacles où vont jouer non seulement vos connaissances, vos capacités intellectuelles, mais aussi votre caractère : ténacité, courage, capacité d'organisation, capacité de poursuivre durablement un objectif »¹ La première démarche dans chaque étude scientifique consiste à préciser les buts à atteindre.

Pour cela, on peut résumer nos objectifs de tels :

¹ - BEAUD Michel, L'art de la thèse, édition Casbah, Alger, 2005, P 26.

- ✓ Elargir nos connaissances dans le domaine de l'organisation du travail notamment dans la gestion des ressources humaines.
- ✓ Découvrir la réalité des entretiens d'évaluation au sein de BMT.
- ✓ Connaitre les bases et les critères sur lesquels BMT s'appuie pour mener ces entretiens.
- ✓ Connaitre l'importance des entretiens d'évaluations dans la pratique de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

3- Problématique

Les entreprises traversent depuis plusieurs années une période de changement, ces changements présentent un caractère multiforme, économique, technologique, sociologique et culturel, les styles de vie, les attitudes face au travail et face à l'entreprise ont profondément évolué. Ce sont de nouveaux changements qui s'insèrent dans la vie quotidienne des entreprises, dans leurs activités, et dans leurs modes de production, en même temps à « la croissance régulière et au plein-emploi a succédé un état marasme économique, des pans entiers dans l'industrie se sont effondrés, d'autre confrontées à la concurrence étrangers, se trouvent eux-mêmes dans une situation plus ou moins difficile »¹.

Par ailleurs, les entreprises sont confrontées au problème de leurs survie dans un contexte devenu instable, un grand nombre des entreprises ce sont engagées dans la voie d'une modification en profondeur de leurs méthodes de management, « la valorisation des ressources humaines, le développement de la communication interne et externe, la référence au management participatif, en constituent autant des signes visibles. Cette évolution, pourtant, ne va pas sans mal, malgré les difficultés qui en résultent, cependant une forme nouvelle de gestion des ressources humaines immerge peu à peu de cette multiplication des réalisations qu'elles soient globale ou plus limitées, comme au mois connue »².

En effet, « l'instabilité des entreprises et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activités forcent les entreprises à considérer la place du personnel dans leur organisation »³ Longtemps défini comme une activité de support aux autres fondées de l'organisation, la gestion des ressources humaines

¹ - GLAMBAUD Bernard, Des hommes à gérer : direction du personnel et gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition ESF, Paris, 1991, P 76-80.

² - Ibid, P 76- 80.

³ - https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100871/8/F1200676230_2005ChretienArcandTellierArcandVol3Num1pp107_128.pdf, 15/03/2018 à 16h15.

représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrentes, pour améliorer la performance et leurs positions concurrentielles.

Les entreprises n'ont d'autres choix que de réviser leur façon de faire dans les activités traditionnelles de gestion des ressources humaines : celles de la planification de la main-d'œuvre, les dotations ou encore la gestion des carrières, mais surtout d'innover en développant des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces qui ont pour résultat d'attirer et de conserver dans l'entreprise la main-d'œuvre compétente.

Les activités traditionnelles de gestion des ressources humaines obligent plusieurs entreprises à réviser l'entièreté de leurs modes de gestion, leurs structures organisationnelles ainsi que l'organisation du travail. Par conséquent, un nombre grandissant de chercheurs se sont intéressés à la gestion des ressources humaines. Différents chercheurs ont établi une relation entre la pratique de la gestion des ressources humaines et la performance des entreprises. La grande majorité de ces études ont cependant mené auprès de grandes entreprises. Certains chercheurs qui ont privilégié une approche psychologique de la gestion des ressources humaines, ont établi que la motivation et la satisfaction des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et par conséquent, avoir un impact sur la production et la rentabilité des entreprises.

En outre les pratiques associées à la rémunération, des pratiques favorisant les interactions entre les individus et la création de lien long terme pouvant contribuer à stimuler leurs efforts en ce sens Fabri, Martin et Valois rappellent le rôle facilitateur que jouent auprès du personnel les pratiques de communication, de développement des compétences de participation et de reconnaissances dans la mise en œuvre de changement organisationnel nécessitent souvent l'adaptation de nouvelles attitudes.

En particulier, l'entreprise algérienne ne peut progresser que dans la mesure où elle est capable d'inventer les pistes les plus prometteuses pour reconstruire une nouvelle gestion et saisir activement les opportunités qui lui offrent le changement technologique, économique et social. La gestion des ressources humaines en Algérie est en constante évolution, elle se situe entre tradition et modernité, mais qu'elle que soit sa nature de la perception de la performance sociale au niveau, il n'y a pas de doute que l'homme est le facteur clé de la réussite et du développement de l'entreprise. Depuis quelques années, les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne pouvaient plus améliorer leurs

fonctionnement sans tenir compte d'une de leurs ressources clés : les ressources humaines.

Depuis les vingt dernières années, mesurer la réalisation de l'homme au sein des organisations, la performance, les progrès de la maîtrise des compétences et le potentiel qu'ils recèlent, s'est révélé l'une des pratiques de la gestion des ressources humaines, cette pratique a beaucoup aidé les entreprises dans l'effort qu'elles ont consenti pour ancrer les nouveaux modes de management basé sur l'homme, et donc sur la compétence.

Autrement dit, « l'évaluation du personnel dans l'entreprise ou l'appréciation du personnel représente un sujet d'intérêt constant pour le service ressource humaine »¹ souvent principaux initiateurs et moteurs de ce processus dans l'organisation, et au cœur du processus d'évaluation figure l'entretien qui n'est autre qu'une rencontre entre le manager et son collaborateur. L'entretien est donc une interaction essentiellement verbale entre deux personnes en contact direct avec un objectif préalablement posé, il a pour but d'éviter les préjugés et d'améliorer le climat relationnel entre le collaborateur et son hiérarchique.

A cet effet, l'appréciation repose sur des critères objectifs connue de tous et sur la base d'un dialogue : chaque partenaires est donc en mesure d'apporter des éléments d'information, de justifier ses actes, ses résultats, etc. Mais la richesse de l'entretien dépend de ces utilisateurs, (managers, collaborateur, mais aussi DRH), et surtout de la manière dont ils seront conduits.

Dans cette optique, les entretiens individuels datent à partir de la deuxième guerre mondiale, il est mis en place par Elton Mayo dont l'expérience au western électrique est à l'origine de l'école des ressources humaines. D'après lui c'est un outil fondamental du management qui permet un échange individuel," depuis les années 1970, l'entretien annuel comporte une part d'évaluation des performances, l'entretien annuel est dit "d'évaluation" après avoir été "appréciation», "carrière", de "progrès"

Finalement, l'appellation donnée à l'entretien annuel varie d'une entreprise à une autre, mais ses objectifs représentent un acte fort de management pour l'entreprise, bien suivre toutes les étapes capitales d'un entretien est indispensable pour éviter la démotivation et ses douloureuses conséquences.

¹ - TREPO Georges, EWAN Oiry, L'appréciation du personnel, mirage ou oasis, édition d'organisation, France, 2002, P 22-32.

Notre ambition dans ce travail est de réaliser une étude sociologique auprès du service ressource humaine au sein de Bejaia méditerranéen terminal (BMT) sur la conduite d'un entretien annuel d'évaluation qui souligne que le social ne peut être dissocié de l'économie, et la clé de la compétitivité n'est plus seulement le capital mais le développement des hommes, c'est ainsi que la place des ressources humaines occupe une place privilégiée, et elle est de plus en plus intégrée dans la gestion de l'entreprise. Ce qui nous offre une opportunité de réaliser une recherche sociologique qui vise à apporter des réponses à notre thématique de recherche qui est principalement fondée sur la question suivante:

- ❖ Qu'est-ce que un entretien annuel d'évaluation ? Et pourquoi les entreprises adoptent-elles pour ce genre d'entretien ?

Pour étayer cette interrogation principale nous formulons les questions secondaires suivantes :

- ✓ Comment mener les évaluations de la performance de l'employé ?
- ✓ Quels sont les moyens mis en œuvre pour communiquer les objectifs de l'entreprise aux salariés ?
- ✓ L'entretien annuel d'évaluation est-il un véritable outil de la gestion des ressources humaines ?

4- Les Hypothèses

QUIVY Raymond et CAMPENHOUDT Luc Van, définissent l'hypothèse comme : « Une proposition qui anticipe une relation entre deux termes, qui selon les cas peuvent être des concepts ou des phénomènes, une hypothèse est donc une réponse provisoire, une présomption qui demande à être vérifiée »¹ Sur ce, nous avons conçu la réponse aux questions de notre problématique selon la proposition des hypothèses suivantes:

¹ - QUIVY Raymond et CAMPENHOUDT Luc Van, Manuel de recherche en sciences sociale, 5^{ème} édition entièrement revue et augmentée, Dunod, Paris, 1988, P 129.

Hypothèse 01

- L'irréalisation des objectifs fixés pousse l'entreprise à effectuer des entretiens annuels d'évaluation.

Hypothèse 02

- Pour mesurer la performance des salariés, l'hiérarchie procède ou entretiens annuels d'évaluation.

Hypothèse 03

- Pour une meilleure gestion, l'entreprise exige la pratique des entretiens annuels d'évaluation au sein de l'entreprise.

5- Définition des concepts

Pour l'élaboration de notre thème de recherche, nous devons d'abord donner quelques définitions pour chacun des concepts qui ont été fait par des différents auteurs des sciences humaines et des sciences économiques sur lesquels nous sommes appuis afin de choisir la définition la plus adéquate a notre travail de recherche, en commençant par la définition de :

a) La gestion des ressources humaines (GRH)

La gestion des ressources humaines peut être appréhendée dans un premier sens comme la gestion des hommes au travail. Selon GALY «La gestion des ressources humaines est un système et processus de décisions qui finalisent, organisent et animent les actions collectives des personnes ou des groupes de personnes réalisant des activités qui leur sont assignées dans une organisation »¹.

b) Performance

Pour MACHESNAY « La performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché »² l'analyse des buts fait apparaitre trois mesures de la performance :

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.

¹ - GALY Philippe, *Gérer l'état*, Coll. *L'administration nouvelle*, édition Berger LEVRAULT, Paris, 1977, P 61.

² - MARCHESNAY Michel, *Economie d'entreprise*, édition Eyrolles, 1991. P 38.

- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu

c) La compétence

Selon GUITTET André « Une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche, la compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle »¹ A partir de cette définition on déduit donc que la compétence est la capacité reconnue d'un acteur à mobiliser ses ressources (savoir, savoir-faire, et savoir-être) afin de réaliser une action, d'atteindre un résultat et de répondre à l'attente d'une entreprise, d'une organisation ou tout autre système social

d) L'évaluation

Dans le langage courant évaluer peut signifier : juger, peser, estimer, apprécier ou mesurer. Selon CARDINET Jean « Evaluer, c'est se situer par rapport au but ; prendre des informations sur le résultat déjà atteint, c'est une démarche fondamentale de toute activité qui tend vers un but. L'évaluation pédagogique est ainsi une démarche d'observation et d'interprétation des effets de l'enseignement, visant à guider les décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'école »² Le processus d'évaluation est un ensemble d'activités au contenu homogène, s'enchaînant dans un ordre déterminé, constituant une unité dynamique orientée vers une transformation et se répétant dans le temps.

e) l'entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation, «est une discussion formelle périodique entre deux personnes de niveaux hiérarchiques différents qui a pour but d'aborder un certain nombre de questions concernant l'activité du salarié. C'est donc l'occasion d'évaluer la performance de ce dernier au regard des objectifs qui lui avaient été fixés »³.

¹ - GUITTET André, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, ESF éditeur, Paris, 1998.

² - CARDINET Jean, Pour apprécier le travail des élèves, De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1986, P 104.

³ - LEBOYER Claude- Levy, évaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ?, édition des organisations, Paris, 1996, P 145.

6- La méthode et les techniques utilisées

Chaque thème exige une méthode à suivre et une technique à utiliser dans le but de réaliser une recherche objective et d'obtenir des résultats fiables. Afin que nous puissions vérifier également nos hypothèses liées à notre thème de recherche, les confirmer ou les infirmer, nous avons opté pour la méthode et les techniques que nous avons jugées adéquates dans le but de rassembler les données nécessaires pour arriver à des résultats objectifs.

6-1- La méthode utilisée

Dans la méthodologie de recherche, le choix de la méthode à utiliser est basé sur la problématique posée.

L'objectif de notre recherche est de déterminer les raisons pour lesquelles l'entreprise BMT adopte elle pour les entretiens annuels d'évaluation et de nous interroger sur la véritable nature de la pratique de ces entretiens dans l'entreprise et de savoir si ces entretiens annuels d'évaluation contribuent au développement de la performance.

Et pour cela on a fait appel à la méthode qualitative qui est la plus adéquate et qui pourra nous aider dans la compréhension du sujet, elle nous sera très précieuse dans la vérification de nos hypothèses et nous permettra de recueillir des données approfondies sur notre sujet.

6-2- Les techniques utilisées

Chaque méthode de recherche à ses techniques et parmi toutes les techniques nous avons opté pour le guide d'entretien qui est « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès de groupe qui permet de les interroger d'une façon semi directive et de faire un prélèvement qualitatif en profondeur »¹

Pour cela on a recours à trois entretiens, mais avant tout on doit d'abord définir l'entretien. Selon GRAWITZ Madeleine « l'entretien est un procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec le but fixé »²

Les guides d'entretiens doivent être soumis à l'analyse de contenu.

¹ - BERTHIER Nicole, Les techniques d'enquêtes en science sociale, 2^{ème} édition, Armand Colin, Paris 2006, P79.

² - GRAWITZ Madeleine, Méthode des sciences sociales, 10^{ème} édition, Dalloz, Paris 2001, P 551

Pour GRAWITZ Madeleine un guide d'entretien « c'est une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative de contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter »¹

L'analyse thématique « c'est l'analyse la plus simple des analyses de contenu qui consiste à repérer des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus comparés »²

L'analyse transversale

On entend par : « l'analyse comparative des énoncés à l'intérieur de chaque thème et sous thème, elle est dite transversale dans la mesure où chaque thème « traverse » l'ensemble des textes. On compare les extraits réunis à l'intérieur de chaque dossier pour dégager ressemblances et différences »³ C'est-à-dire thème par thème.

Les thèmes qui ont été tirés et développés selon nos hypothèses sont :

1^{er} thème : l'entretien annuel d'évaluation

2^{ém} thème : les objectifs de l'entretien annuel d'évaluation

3^{ème} thème : la performance

4^{ème} thème : la gestion des ressources humaines

L'analyse de contenu « c'est la technique indirecte d'investigation scientifique utilisée sur des productions écrites, sonores ou audiovisuelles, prévenant d'individus ou de groupe, qui permet de faire un prélèvement soit quantitatif, soit qualitatif en vue d'expliquer, de comprendre et de comparer »⁴

7- Population visée

Selon Maurice Angers «Le tri orienté est un peu plus précis que le tri à l'aveuglette, on choisit des éléments qui semblent faire partie de la population visée »⁵.

Le choix de notre population s'est effectué au siège de la direction générale car uniquement, c'est à cet endroit où nous pouvons retrouver une plus grande majorité de la population concernée par les entretiens annuels d'évaluation d'où la qualité des informations et des pouvoirs qu'ils détiennent, et pour ce faire nous

¹ - GRAWITZ Madeleine, Op cit, P 548

² - DESANTI Raphael et CARDON Philippe, Initiation à l'enquête sociologique, édition ASH, France 2010, P 65.

³ - COMBESSIE Jean- Claude, La méthode en sociologie, édition Casbah, Alger 1996, P 65.

⁴ - ANGERS Maurice, Initiation à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger 1997, P 157.

⁵ - Ibid, P 239.

avons opté pour l'échantillon visé puisque notre population est ciblée préalablement. Nous avons choisi un échantillon de 30 personnes environ sur un effectif de 651 salariés de la direction générale de la BMT.

Notre population est répartie en trois catégories socioprofessionnelles avec lesquels on a effectué trois guides d'entretiens guide d'entretien ; pour faire connaître ses différentes catégories socioprofessionnelles qui constituent l'échantillon, nous les présentons comme suite :

- **Directeur des ressources humaines** joue un rôle de plus en plus stratégique dans l'entreprise, assume la responsabilité de l'ensemble de fonction RH, membre de comité de direction, il est chargé de donner à la direction des ressources humaines une dimension stratégique.il propose des solutions innovantes, pilotées, développées des ressource humaines et la gestion des compétences.
- **les managers (évaluateurs)** l'entreprise BMT est divisée en cinq (05) directions et chaque direction contient un certain membre de chef de service au total on compte vingt (20) chefs de service, dont cinq(05) chefs de département ; nous avons ciblé seulement sept (07) d'entre eux.
- **les salariés (évalués)** les entretiens annuels d'évaluation au sein de BMT visent deux catégories socioprofessionnelles à savoir celle d'encadrement et agent de maîtrise d'un total de cents huit (108) ; nous avons ciblé que vingt deux d'entre eux(22).

8 - La pré enquête

Le pré enquête comme son nom l'indique vient avant l'enquête, elle représente une phase préalable et essentielle et importante au commencement de toute recherche sur le terrain.

Elle constitue la première étape qui nous a permet d'avoir un premier contact avec notre terrain, de se rapprocher de notre population d'objet d'étude, et de constituer un préavis sur notre sujet , la pré enquête « est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une

problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valides , fiables , renseignées , argumentées et justifiées »¹.

La pré enquête est la première étape qu'on a utilisé , pour connaître la nature de la conduite de l'entretien annuel d'évaluation et vérifier les possibilités de faisabilité de notre recherche , pratiquement on a commencer notre pré- enquête de 05/03/2018 jusqu'au 11/03/2018 au niveau de l'entreprise Bejaia méditerranéen terminal (BMT) , on a passer environ une semaine , dont on a accéder a un ensemble d'idée et d'information concernant notre thème le moment ou nous nous somme accueillis dans la direction général de BMT.

Au cours de cette période, nous avons cerné notre thème et par la suite on a testé notre guide d'entretien sur 04 employés de différentes catégories socioprofessionnelles (Cadre , agents de maitrise) sans oublié notre rencontre avec le chef de service de la direction général de BMT qu'est notre promoteur, ce dernier qui nous a parler sur le système d'évaluation qui existe au sein de l'entreprise, on lui a posé des questions concernant notre thème de recherche, il nous a fournit des renseignements concernant la gestion du personnel ce qui nous a aider a la validation final de notre guide d'entretien.

9- le déroulement de l'enquête

Notre enquête s'est déroulée du 02/04/2018 au 07/05/2018 au sein de la direction générale de l'entreprise Bejaia Méditerranéen Terminal (BMT) plus précisément au service chargé de la gestion des ressources humaines.

Durant notre enquête, nous avons rencontré le directeur des ressources humaines, quelques cadres et agents de maitrise avec lesquels nous avons réalisé trente (30) guides d'entretien.

Notre enquête s'est effectuée en deux (2) phases dont lesquelles on à :

- effectué des visites régulières pour faire des rencontres avec notre population d'étude, la chose qui nous à permis d'obtenir des informations dont nous avons besoins à traves des prises de notes ou des enregistrements sonores avec l'accord de nos interviewés.
- fixé un rendez-vous avec le DRH à l'aide de notre promoteur professionnel, afin d'organiser un entretien avec lui, après avoir présenté

¹ - AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations (une introduction à la démarche classique et une critique) édition Marcelle Bergeron, Montréal, 1987, P 102.

notre guide d'entretien, le directeur des ressources humaines a accepté de nous recevoir et nous avons pu l'interroger pendant une durée de 30 minutes.

Au final notre guide d'entretien s'est très bien déroulé, nous avons exposé les résultats du premier chapitre de la deuxième partie.

10- les difficultés rencontrées

- ✓ Le manque de certains ouvrages de base à notre recherche.

- ✓ Quant au déroulement des entretiens, quelques cadres ont refusé l'utilisation de l'enregistrement vocal, pour cela nous avons pris note, mais ça nous a pas aidé à recenser toutes les informations dont on a besoin. Certains des entretenus, n'ont pas pu répondre à certains questionnements en raison qu'ils n'ont pas étaient informés sur le processus d'évaluation.

Chapitre II
L'intervention de la
Gestion des Ressources
Humaines

Préambule

Dans ce deuxième chapitre, nous allons voir deux sections complémentaires. L'objectif de la première section sera consacré aux définitions et à l'historique de la gestion des ressources humaines (GRH) en essayant de raconter sur la fonction RH aussi ses rôles et ses stratégies, tandis que la seconde va être centrée sur les champs et les différentes activités de la pratique de la GRH et ses objectifs de base.

Présentation de la fonction ressource humaine

Dans cette première section du deuxième chapitre, nous proposons d'établir une base solide en ce qui concerne les courants qui ont contribué en développement de la fonction RH, et nous essayerons ainsi de comprendre la gestion des ressources humaines. Finalement nous Étudions le rôle et les stratégies de la fonction RH

1- Définitions de la gestion des ressources humains**Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines (G.R.H.) ?**

« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité »¹

Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer de ressources nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation ou appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité (incluant le licenciement)... De fait, il s'agit d'organiser le processus de gestion autour des personnes, autant dire le jeu des acteurs en négociation, leurs stratégies et les outils mobilisés.

Selon ROUSSEL Patrice en donne la définition suivante : « La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la gestion des ressources humaines aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La gestion des ressources humaines définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de

¹- ROUSSEL Patrice, gestion des ressources humaines, édition DUNOD, Paris, 2007, P 05.

fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise »¹.

PERETTI Jean-Marie la définit comme autant « au plan académique une discipline des sciences sociales consistant à mobiliser des savoirs utiles aux acteurs pour comprendre et tenter de résoudre les problèmes liés à la gestion des personnes dans les organisations une pratique qui est née de la gestion du personnel, ainsi que des relations industrielles, elle inclut une dimension stratégique et internationale ainsi qu'une ouverture managériale »².

2- Le développement de la fonction ressources humaines

« Aujourd'hui, les temps sont devenus difficiles pour la fonction ressources humaines et les critiques sont acerbes, combien de DRH regrettent-ils l'époque où ils étaient directeurs du personnel »³.

C'est au début des années 1980 que la fonction personnel s'est transformée en fonction ressources humaines « Ce changement d'appellation a été interprété comme un changement de perspective. La conception traditionnelle du personnel, perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser, est remplacée par la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. Les hommes et les femmes de l'entreprise sont envisagés comme des ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquelles il faut investir. Pour une majorité de personnes occupant la fonction RH, parler de RH ne revient pas à considérer que les hommes sont des ressources, mais qu'ils ont des ressources .ainsi la mission du DRH consiste-t-elle à développer et à mobiliser ces ressources »⁴.

Généralement, on distingue trois phases dans l'évolution de cette dernière :

Phase 01

De la gestation à l'émergence de la fonction (1880-1944), Cette époque à été marquée par l'émergence de l'OST (organisation scientifique du travail) résultat des expériences menées par FREDERICK Taylor sur la division, la rationalisation et le contrôle du travail.

¹- ROUSSEL Patrice, Op cit, P 05.

²- PERETTI Jean-Marie, gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 2007, P 11.

³- BOUREAU Grille, METRA Audrey et PERETTI Jean-Marie, Directeur des ressources humaines, Vuibert, Paris, 1997.

⁴- FOMBONNE Jean, Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction « personnel » dans les entretiens, France (1830-1930), Vuibert, Paris, 2001, P 226.

Ce dernier s'est basé sur quatre principes :

- Le salaire au rendement : pour motiver le salarié et garantir une productivité de débit.
- La structure fonctionnelle : elle est fondée sur le principe de multiplicité verticale du commandement. Il s'agit de la division fonctionnelle de l'autorité. Elle favorise la spécialisation qui est le principe de base de l'OST.

La division du travail :

- La division verticale : Distinguant les concepteurs des exécutants.
- La division horizontale : les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé pour aboutir à un « One best way » au niveau des processus du travail.
- La sélection scientifique de la main d'œuvre.

De ce fait, Taylor a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité de travail des salariés, ce qui n'était pas possible au début où l'industrie naissante. Utilisait une main d'œuvre nombreuse non spécialisée, les méthodes de travail étaient empiriques et la performance de la main d'œuvre faible vers 1880.

Prolongement naturel de la théorie de Taylor, Ford a mis en application les idées de ce dernier en introduisant le travail à la chaîne et en multipliant les salaires par cinq, parce qu'il pensait qu'il augmentait le pouvoir d'achat de ses salariés, ils seraient les premiers à consommer les produits de son usine.

Vient ensuite Fayol, fondateur de l'OAT (Organisation administrative du travail), il a publié un livre en 1916 intitulé : « Administration industrielle et générale »¹ dans lequel il reconnaît six(06) fonctions, la fonction technique, commerciale, financière, comptable, de secrétariat et administrative.

Ce dernier a défini quatorze principes dont on cite : la spécialisation des travailleurs et la division du travail, la structure hiérarchique, l'esprit d'entreprise, la stabilité du personnel...

Enfin arrive Weber, qui a défini trois types d'organisation :

- L'organisation traditionnelle
- L'organisation charismatique
- L'organisation bureaucratique

¹ - FOMBONNE Jean, Op cit, P 228.

Celui-ci a rejeté par la suite les deux premières organisations et il a gardé l'organisation bureaucratique qui était selon lui plus efficace et égalitaire.

Deuxième fait important à cette époque, la naissance de l'école des relations humaines dont le fondateur est ELTON Mayo. Ce dernier est devenu célèbre grâce à son expérience au sein de la Western Electric, où il voulait l'impact de l'extériorisation des conditions du travail sur la productivité de six ouvrières dans un atelier de bobinage.

Conclusion de cette expérience, l'augmentation du niveau de productivité n'était pas due à l'amélioration des conditions du travail ou autre, mais aux rapports sociaux existants entre six membres de ce groupe. Partant de ce point, il en déduit que les conditions sociales au travail étaient importantes, ainsi que la reconnaissance du travail bien fait des salariés. Ainsi la législation sociale se développe nécessitant un renforcement du service personnel.

Phase 02

L'essor de la fonction ressources humaines, durant les trente glorieuses (1945-1975)¹ cette période a été influencée par l'école des relations humaines, elle a fait l'objet d'étude de plusieurs psychosociologues tels que : MASLOW Abraham, HERZBERG et MAC Gregor.

MASLOW a considéré que l'essentiel des motivations est déterminé par un ensemble des besoins hiérarchisés comme suit : besoins psychologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et de réalisation de soi.

Vient ensuite HERZBERG (théorie bi-factorielle), qui a défini deux types de facteurs :

- Facteurs d'insatisfaction : physiologique, sécuritaires et sociaux.
- Facteurs de satisfaction : estime et réalisation de soi.

Phase 03

On termine avec Mac Gregor, on parle alors de l'étroite liaison entre la formalisation des objectifs de l'entreprise et ses ressources humaines comme l'a signalé BODIN « il n'est de richesse que l'homme »².

L'importance croissante de la fonction a permis ainsi la valorisation et l'intégration complète des ressources humaines à la réflexion stratégique et leur association aux pratiques de la direction générale, où le chef du personnel

¹- PERETTI Jean-Marie, ressources humaine et gestion de personnel, 2^{ème} édition Vuibert, Paris ,1998 P 223- 240.

²- IGALENS Jacques, revue française de gestion « management et qualité », édition Lavoisier novembre – décembre, France, 1999, P 155- 184.

devient le DRH (directeur des ressources humaines) Résultat de ce changement du partage de la fonction RH avec les responsables opérationnelles.

3- Les stratégies de la gestion des ressources humaines

1-3) La dimension stratégique des ressources humaines

A) Le rôle de la GRH (gestion des ressources humaines)

La GRH est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et durable entre les salariés et les emplois en termes d'effectif, de qualifications et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise. La prévision est indispensable pour mieux réagir aux changements (avoir le bon salarié au bon poste au bon moment)¹

Son rôle est défini par deux volets :

Un côté administratif du personnel.

- Recrutement / Licenciement.
- Salaires / Promotions / Congés.
- Statuts / Droits / Obligations.
- Carrière / Elections.

Un côté stratégique (qualitatif) du personnel.

- Formation / Motivation / Intégration.
- Compétences / Besoins / Postes.
- Anticipation.

B Gestion de la DRH

En situation de pénurie (Ressources par catégories ou par service inférieures aux besoins).

- Régulation interne : Promotion / Heures supplémentaires.
- Régulation externe : Embauches / Intérim / CDD / Sous-traitance.

En situation de trop plein (Ressources supérieures aux besoins).

- Régulation interne : Mutations / Temps partiels.
- Régulation externe : Départ / Essaimage.

En situation de déséquilibre culturel (Pyramide des âges).

- Régulation globale : Recrutements / Départs / Gestion des carrières.
- En situation d'incompétence (Exigence du métier).
- Régulation globale : Evaluation / Formation / Recrutement / Départs.

En situation de démotivation (Exigence du poste supérieures au potentiel / ambitions du titulaire).

¹ - <http://kevin.sebban.biz/action/fdownload/module/comArticle/id/33521/file/chapitre5+strat%E9gie+et+gestion+des+ressources+humaines.pdf.13/03/2018+à+21h20>.

- Régulation globale : Formation / Système de rémunération / Politique d'intéressement / Reengineering.

C Double dimension de la GRH

Si cette fonction ne donne pas des salariés compétents ou si ces derniers sont débauchés par les concurrents cela affecte les performances économiques de l'entreprise. Il faut surveiller les actions des concurrents et une allocation optimale des ressources humaines pour assurer la compétitivité et les performances de l'entreprise.

La GRH a aussi une dimension juridique et sociale. Le DRH doit se projeter dans la vie de l'entreprise et ses responsabilités (par exemple 6% de personnes handicapés) C'est un côté sociétal de l'entreprise. Une mobilisation et valorisation des ressources humaines pour concilier le côté social.

2-3) L'adaptation des emplois et des compétences aux choix stratégiques

A La notion de compétence

La compétence est une capacité à agir dans une situation professionnelle donnée et avec un niveau d'exigence donné. La compétence suppose l'adaptation à la situation comme sa modification¹.

Cette adaptation repose sur deux volets.

Des ressources individuelles :

- Savoir théorique (compréhension).
- Savoir procédural (action).
- Savoir pratique (expérience).
- Savoir faire (résolution).

Des ressources collectives :

- Contenu du travail.
- Organisation du travail.
- Conditions de travail.
- Moyens matériel du travail.

Dans l'entreprise on va travailler sur la combinaison des ressources individuelles et collectives d'un salarié pour arriver à l'adéquation de ce qu'on demande.

¹- http://unt.unice.fr/aunege/M2/gestion_de_ressources_humaines_Nancy2/co/chapitre203_3.htm.1, 13/03/2018 à 21h05.

B L'environnement, stratégies et compétences

L'environnement de l'entreprise est en mutation perpétuelle, elle doit donc modifier sa stratégie et renouveler les compétences actuelles ainsi que de prévoir les compétences futures¹.

C Conditions et modalités d'une démarche compétence

La démarche compétence a pour finalité de valoriser les compétences des salariés en s'appuyant sur leur capacité d'initiative et leur prise de responsabilité.

Cette démarche compétence se divise en trois étapes précises :

- Prévoir les besoins quantitatif et qualitatif en emploi pour anticiper les compétences nécessaires et expliquer aux salariés les possibles évolutions de leur métier.

- Prévoir les situations futures du travail pour pouvoir former les salariés sur ces futures postes et responsabilités.

- Prévoir l'usure professionnelle en proposant aux salariés la polyvalence et la mobilité.

Le succès de cette démarche participative dépend aussi de la volonté des salariés à vouloir faire part des difficultés qu'ils rencontrent.

3-3) Modalités et outils de gestion des ressources humaines.**A La gestion prévisionnelle des emplois (GPE)**

Cette gestion met en œuvre des outils d'analyse quantitative et qualitative des ressources humaines actuelles et futures de l'entreprise. Ces outils sont divers :

« Pyramide des âges, entretien annuel d'évaluation, bilan social ou fiche de poste ». Cette GPE est limitée parce qu'elle ne prend pas en compte les attentes, intérêts et les réactions des salariés face à l'évolution anticipée des emplois.

B La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Cette gestion confronte les besoins disponibles et les ressources nécessaires pour le futur.

1. Dans le cas de poste à supprimer :

- Licenciement.
- Retraite.
- Plan social (licenciement accompagné).

¹- <https://www.pole-formation-uimm-centrevaldeloire.com/gestion-des-ressources-humaines/filiere-les-outils-de-la-grh-247.html>, 12/03/2018 à 14h16.

2. Dans le cas de poste à pouvoir (interne ou externe) :

Ressources à faire évaluer :

- Mutations.
- Promotions.
- Plan de formation.

Ressources à recruter :

- Ponctuels (Intérim ou CDD).
- Stable (CDI).
- Processus de recrutement.

Cette GPEC, pour être mise en place, doit avoir analysé les tendances lourdes de l'environnement actuel (c'est le cas de la biologie, les TIC ou le développement durable) au niveau technologique, économique et social¹.

L'entreprise doit donc préciser ses activités et leurs évolutions en confrontant ensuite les capacités internes (forces et faiblesses) et les opportunités et menaces de l'environnement. Cette analyse mettra en évidence des décalages qu'un programme d'actions permettra de réduire grâce à un meilleur aménagement du travail (mobilité, recrutement ...).

Les pratiques de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) prend une place stratégique dans l'organisation des entreprises, elle s'intéresse à la ressource la plus importante qui est l'homme, car celui qui produit, gère et consomme.

A cet effet la gestion des ressources humaines a un large champ d'investigation, elle s'intéresse à la gestion des emplois et des compétences.

La GRH est définie comme étant « une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour apprendre, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations »².

1- Définition des champs des pratiques de la GRH

Nous proposons d'aborder la gestion des ressources humaines comme un système comprenant un ensemble de séquences d'activités finalisées, ou

¹ <https://www.pole-formation-uimm-centrevaldeloire.com/gestion-des-ressources-humaines/filiere-les-outils-de-la-grh-247.html>, 12/03/2018 à 14h18.

² - CADIN Loïc, GUEIN Francis, PIGEYRE Frédéric, Gestion des ressources humaines, édition DUNOD, Paris, 1997, P 31.

processus, en interaction dans le cadre d'une planification des besoins¹ ; Ces processus concernent l'acquisition de la ressource, son affectation dans la structure, sa préservation, son développement et d'acquérir les ressources humaines :

- ✓ **Acquérir la ressource humaine** c'est à la fois attirer des candidats et choisir entre eux pour répondre aux besoins présents et futurs d'une organisation. Ce processus qui recouvre ce que l'on appelle habituellement « le recrutement » qui a longtemps été abordé à travers sa phase de sélection.

- ✓ **La préservation** La préservation de la ressource humaine est le processus par lequel une organisation maintient les capacités des gens comme travailleurs et efficacité des systèmes humains qu'elle développe tel que ; la rémunération et les conditions de travail.

- ✓ **Le développement** Le développement des ressources humaines inclut des formes variées de développement des compétences techniques, administrative et interpersonnelles, cela afin d'accroître leur valeur pour l'organisation.

2- Les objectifs de la GRH

Les fonctions et les activités propres à la GRH sont essentielles à l'entreprise, car elles concourent à la mise en œuvre des objectifs organisationnels, entre la compétitivité et la rentabilité. Dans le cas des organismes gouvernementaux, les objectifs touchent leurs capacités de suivre ou d'améliorer leurs services, alors qu'ils ne disposent plus que d'un niveau de ressource stable ou même réduite. Le service RH contribue donc à l'essor des organisations en s'efforçant cependant d'atteindre ses propres objectifs fonctionnels et organisationnels².

✓ **Les objectifs fonctionnels**

La GRH vise quatre objectifs fonctionnels qui sont:

- Attirer candidats qualifiés.
- Garder les employés fournissant un rendement satisfaisant.
- Accroître la motivation des employés.

¹- ARMAND Dayan et al, Manuel de gestion, ouvrage collective, édition Ellipses, 2^{ème} édition, Paris, 2004, P 317.

²- PERETTI Jean-Marie, Op cit, P 223- 240.

- Favoriser l'épanouissement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences.

✓ **Les objectifs organisationnels**

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

- Accroître la productivité du travail.
- Améliorer la qualité de vie au travail.
- Assurer le respect des lois et du cadre juridique.

- Tout comme les objectifs fonctionnels, l'atteinte des objectifs organisationnels se traduira par des répercussions positives à long terme pour l'organisation.

3- Les principales activités de la ressource humaine

Le service ressources humaines, joue un rôle primordial dans les entreprises .parmi ses principales activités :

- La planification des besoins en ressources humaines.
- La dotation en ressource humaine.
- L'évaluation du rendement des employés.
- Le développement des ressources humaines.
- La rémunération et la motivation des employés.
- L'amélioration du climat de travail.

Et en fin on peut dire que « la GRH vise alors essentiellement à donner une cohérence globale à l'ensemble des actions, en partant, si possible d'une même modalité d'identification et de reconnaissance des compétences, quel que soit le domaine qui examine la gestion »¹

✓ **L'acquisition des ressources humaines**

a) Le recrutement

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

Le concept de recrutement comporte plusieurs définitions dont on peut citer : « le recrutement est un outil de compétente et motivée, participe au succès social et économique de l'entreprise ; des équipes de travail, des personelles

¹- ZARIFIAN Philippe, Objectif Compétences, édition Liaisons, Paris, 2001.P 126.

d'encadrement du service de RH et de l'individu lui-même au sein de l'organisation conséquemment, facteurs de marginalisation des individus »¹ La réussite d'une pratique de recrutement repose sur une démarche rigoureuse ne se limite pas aux seules procédures de sélection, et se base à toutes les étapes du processus. Qu'il soit interne ou externe, le recrutement commence par l'expression du besoin, la description du poste, l'appel à candidature, la présélection, la sélection et se termine par l'accueil et l'intégration du nouveau salarié au bureau.

Les objectifs de recrutement

Le recrutement est une activité qui dépend de l'organisation pour acquérir la ressource humaine nécessaire à l'atteinte de ses objectifs globaux.

Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent être énumérés ainsi :

- Elaborer des moyens et techniques qui permettent à l'organisation de recruter des candidats compétents.
- Attirer des candidats à partir desquels les nouveaux employés seront sélectionnés, il s'ensuivra que chacun d'entre eux au poste qui lui conviendra le mieux de façon à utiliser (ses aptitudes, sa formation, ses expériences, etc).
- Augmenter la banque de candidats au coût minimum en prévision des postes, que l'organisation offrira dans le futur.
- Aider à titre préventif à l'établissement de programmes spécifiques pour les différents services de l'organisation et mettre en marche.

Et enfin on peut résumer ou bien on peut dire que le recrutement est une étape très importante dans la recherche de l'efficacité et la performance dans toute organisation car les conséquences d'un mauvais recrutement sont énormes et peuvent être sans doute fatales à l'entreprise.

✓ Le développement des ressources humaines

a) La formation professionnelle

L'investissement de la pratique de formation est un facteur clé de compétitivité et une composante d'une politique active de développement humain et social durable centrée sur les compétences et l'employabilité. « La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à

¹- MORENO Maxime, Unité d'enseignement gestion des ressources humaines, édition DUNOD, Paris, 2008, P 17.

améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnements et accomplir leurs taches actuelles et futures »¹.

Le rôle de la formation dans l'entreprise

Certaines entreprises vu une charge sociale supplémentaire, d'autre ont découvert un outil de gestion de personnel et de régulation des tensions sociales et même un instrument de développement. La formation professionnelle est devenue un outil stratégique dans les organisations, et cette dernières peuvent aider les salariés par une politique de formation qui permet à la plupart d'avoir leur place dans les nouvelles pratiques qui ne sont pas souvent simples à maîtriser.

Les objectifs de la formation dans l'entreprise

La formation apparaît comme le seul moyen de faire face à ces changements, ou plusieurs spécialistes dans le domaine ont démontrés la nécessité de la formation pour qu'une entreprise garde sa survie, Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines ; est étroitement lié aux orientations des entreprises cette dernière a comme objectif :

- Développement économique d'entreprise (prospérité, rentabilité).
- Développement sociale (amélioration des compétences, l'adaptation de l'individu à son travail).

Types de formation

- **Selon la finalité** (Consolidation de l'existant, Accompagnement et facilitation des changements, Préparation de l'avenir)
- **Selon la durée** (Formation courte durée, Formation de moyenne durée, Formation de longue durée)
- **Selon le lieu** (Formation intra-entreprise, Formation extra-entreprise)

✓ La conservation des ressources humaines

a) La rémunération

Les pratiques de l'ensemble des entreprises en matière de rémunération ont connu un étendu renouvellement depuis longtemps ; et la conception et la mise en œuvre d'une politique de rémunération juste et équitable au sein de

¹- PERETTI Jean-Marie, Op cit, P 99.

l'entreprise est une question complexe car elle met en jeu des intérêts opposés, la rémunération pose plusieurs difficultés pour le chef de l'entreprise.

D'après MARCEL cote « la rémunération désigne l'ensemble des avantages économiques, sociaux et autres qu'un individu retire de son emploi, à savoir le salaire ainsi que les autres compensations monétaires et non monétaires accordés en vertu d'une politique d'une entente écrite ou d'une législation »¹.

Les composantes de la rémunération

La rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés. Elle constitue une partie explicite du contrat de travail. Les composantes de la rémunération sont nombreuses et diverses.

L'inventaire et le classement des composantes peuvent se faire selon plusieurs critères² :

- Caractère collectif ou personnalisé.
- Caractère fixe ou variable ; les composants variables sont liés à la durée du travail, aux résultats individuels.
- Caractère immédiat ou différé.

En croisant ces trois caractères, il est possible de distinguer huit types de composantes. Les composantes les plus fréquentes sont :

- fixes et immédiates telles que le salaire de base lié au coefficient du poste.
- Collectives, fixes et différées telle que l'indemnité de départ à la retraite.
- Personnalisées, fixes et immédiates telle que la modulation de salaire du fait des augmentations individuelles.
- Personnalisées, variables et immédiates telle que les bonus et primes exceptionnelles.
- Personnalisées, variables et différées telle que les stock-options ou des distributions d'action gratuites.
- On distingue également les composantes monétaires et non monétaires.

Trois éléments sont à considérer dans l'élaboration d'un système de rémunération :

- **Le salaire de base (SB)** (Salaire Minimum Interprofessionnel, Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti, Salaire Minimum Agricole Garanti)
- **Les primes** Elles sont fonction de l'évaluation des prestations de chaque salarié. Elles peuvent être calculées de plusieurs manières selon l'élément pris en considération (temps productivité, tâche, assiduité, ancienneté, etc.)

¹- COTE Marcel, La gestion des ressources humaines, Guérin éditeur, Montréal, 1975, P 123.

²- PERETTI Jean-Marie, FAQ Ressources humaines, édition DUNOD, Paris, 2006.

- **Les avantages sociaux** Ils sont généralement fixés par la réglementation sociale de chaque pays. Ils tiennent compte de l'âge, des charges familiales et du secteur d'activité.

b) les conditions de travail

L'approche des sciences humaines ne se limite pas à l'environnement immédiat du travail. Car la qualité des conditions de travail est régie par des facteurs économiques et microsociaux. Les mauvaises conditions de travail ont des couts individuels et collectifs considérables, mais l'amélioration des conditions est souvent coûteuse pour les entreprises¹.

Les conditions de travail où de la vie au travail sont déterminées par des conditions matérielles (bruit, lumière, chaleur, humidité) physique (posture gestes, rythme) psychique (charge mental, liée au temps, à la vitesse, a la complexité) Réglementaires (durée au travail, aménagement du temps, sécurité) les commodités (cantine, transport, service socioculturels, etc.) du travail².

Durée légale du travail

Législation du travail en Algérie se fait comme suite³ :

- La durée légale de travail est fixée à quarante (40) heures par semaine dans les conditions normales de travail.

- La durée légale du travail est répartie au minimum sur cinq (5) jours ouvrables.

- Lorsque les horaires de travail sont effectués sous le régime de la séance continue, l'employeur est tenu d'aménager un temps de pause qui ne peut excéder une heure dont une demi-heure considérée comme temps de travail.

Heures supplémentaires

- L'employeur peut requérir tout travailleur pour effectuer des heures supplémentaires au-delà de la durée légale de travail sans que ces heures n'excèdent 20% de ladite durée légale.

- Les heures supplémentaires effectuées donnent lieu au paiement d'une majoration qui ne peut en aucun cas être inférieure à 50% du salaire horaire normal.

¹- GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge, Les conditions de travail, édition la découverte, Paris 2000, P 12.

²- MAHE Henri, dictionnaire de gestion, édition ECONOMICA, Paris, 1996, P 455.

³- www.mtess.gov.dz le 18 /03/2018 à 17 :10h.

Travail de nuit

- Est considéré comme travail de nuit, tout travail exécuté entre 21 heures et 5 heures
- Les travailleurs de l'un ou de l'autre sexe, âgés de moins de 19 ans révolus ne peuvent occuper un travail de nuit.

Travail posté

- Lorsque les besoins de la production ou du service l'exigent, l'employeur peut organiser le travail par équipes successives ou « travail posté ».
- Le Travail posté donne droit à une indemnité.

Chapitre III
L'entretien Annuel
D'évaluation

Préambule

On aura à comprendre dans ce troisième chapitre qui est essentiellement théorique qu'est ce que l'évaluation et quel intérêt d'apprécier ou d'évaluer son personnel dans une organisation ?

C'est ainsi que dans la première section ; nous essayerons 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.

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.

Finalement, on comprendra qu'on évalue 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. Dans la deuxième section nous expliciterons alors les divers objectifs et stratégies de l'appréciation, la troisième section traitera de la conduite des entretiens d'évaluation; leur préparation, les phases et les difficultés inhérente a la conduite d'un entretien d'évaluation.

Généralité sur l'entretien d'évaluation

Dans cette section, nous allons définir l'entretien d'évaluation. Puis, nous allons nous

Intéresser à son histoire. Ensuite, nous étudierons sa relation avec les autres activités de la GRH, Enfin, le lien qui existe entre les entretiens annuels d'appréciations (EAA) et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

1- A) Notions préliminaire de l'entretien d'évaluation

1-1 A propos de l'évaluation du personnel

Les termes « évaluation des performances, évaluation du rendement, appréciation du personnel, appréciation des compétences, appréciation ou encore évaluation » tout court sont autant des termes utilisés par les auteurs en GRH et qui renvoient par la plupart à un acte managérial très bien connu aujourd'hui dans de nombreuses entreprises. Les auteurs en GRH ne s'accordent pas tous sur le sens de ces deux termes car pendant que certains trouvent nécessaire de distinguer ces deux notions (évaluation et appréciation) d'autres ne voient pas en ces termes une différence significative.

En effet, Éric Campoy fait une distinction entre appréciation et l'évaluation en notant « évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise »¹ L'appréciation quant elle « correspond plus précisément à l'ensemble de situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié »².

MARBOT Eléonore (2007) ne fait pas de distinction entre les termes « appréciation » et « évaluation » mais note l'ambiguïté qui existe encore entre ces termes en notant « les termes appréciation ou évaluation seront employés de façon indifférenciée »³ On se qui nous concerne nous adoptant ce point de vue tout ou long de notre travail.

La définition en ce qui concerne l'évaluation ou l'appréciation du personnel que nous avons donnée ne font pas exhaustives mais nous jugeons bon de nous arrêter à celle-ci pour ne pas trop nous étendre sur les définitions.

Pour une entreprise ou une organisation, évaluer son personnel est primordial, l'évaluation trouve son utilité à plusieurs niveaux dans l'entreprise. Elle a des intérêts et des limites, et peut aussi être considérée comme un acte managérial. L'évaluation du personnel est un moment critique à la fois pour l'évalué, pour l'évaluateur et pour l'entreprise. En effet il permet à l'évalué de faire le point sur sa situation actuelle en ce qui concerne ses compétences et performances, mais a aussi un rôle plus stratégique pour l'entreprise.

¹- CAMPOY Éric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim, NEVEU Valérie, gestion des ressources humaines, collection Synthex, Pearson éducation, P 93.

²- Ibid, P 93.

³- THEVNET Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore, BENDER Anne-François, fonction ressource humaine : politique, métiers, et outils des ressources humaines, Pearson, éducation, P 113.

Par ailleurs, l'évaluation aide la personne évaluée à se fixer des objectifs et à les atteindre car, il dispose d'un échéancier à fin de voir si les objectifs sont atteints ou pas tout comme elle représente un moment important pour la personne évaluée, l'évaluation est un moment déterminant pour l'évaluateur en ce sens qu'elle est considérée comme un moment privilégié qui l'aide à avoir du recul par rapport à sa pratique du management et d'avoir une meilleure visibilité sur les axes de travail à établir.

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

Ainsi elle formalisée comme le décrit Campoy et al « peut donc représenter un excellent outil de gestion pour le management (légitimation, recueil d'information et gestion d'équipe) »¹.

1-2 l'évaluation des compétences

La gestion des compétences a pour objectifs de développer les compétences du personnel pour que chacun développe au maximum son potentiel professionnel, au bénéfice mutuel de l'organisation et de l'individu Selon Thévenet Maurice « l'évaluation des compétences suppose qu'il existe dans l'entreprise un référentiel de compétences, c'est à dire de l'organisation réelle du travail »².

Selon LEBOYE « les compétences constituent un lien entre, d'une part, la mission à accomplir et les comportements mis en jeu pour ce faire et d'autre part, mes qualités individuelles nécessaires pour se comporter de manière satisfaisante »³.

Enfin, L'évaluation des compétences exige de l'évalué qu'il soit capable d'identifier les compétences qu'il a mises en œuvre et celles qu'il convient d'améliorer ou d'acquérir face à l'évolution de sa situation professionnelle. C'est pourquoi au moment d'aborder l'évaluation des compétences, l'évalué et l'évaluateur évoquerons d'abord la représentation de la fonction et son évolution, puis le degré de maîtrise des compétences mises en œuvre et, enfin, l'évolution des compétences exigée par l'évolution de la fonction ; la seule

¹- CAMPOY Éric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim, NEVEU Valérie ; Op cit, P 96.

¹- THEVNET Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore, BENDER Anne-François, Op cit, P 112.

²- LEVY Claude-Leboyer, la gestion des compétences : une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris 2009, P 86.

manière de faire vivre un référentiel de compétence est de le mettre à jour chaque année grâce à l'entretien annuel d'évaluation. On comprendra donc facilement la nécessité de former les salariés à la notion de compétence et à l'appréciation de celle-ci.

1-3 l'évaluation de la performance

La performance est un concept multiforme, difficile à appréhender de manière simple. Elle renvoi notamment aux notions d'efficacité et d'efficience. Mais avant de procéder à décrire ce type d'évaluation, il s'avère important de définir le concept de performance « la performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : L'efficacité, c'est à dire le degré d'atteindre des objectifs quels que soient les moyens utilisés, et l'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir »¹.

Selon Thévenet Maurice « l'évaluation de la performance revoie aux résultats, cela suppose donc que des objectifs soient préalablement définis. Or ceux-ci dépendent souvent des départements et des fonctions dans lesquels sont les salariés »².

Par ailleurs, l'évaluation des performances est basée sur un système de gestion de travail par objectifs décliné à tout les échelons de l'entreprise elle apporte un changement dans les pratiques managériales : le responsable hiérarchique évalué les résultats (performances) de son collaborateur au lieu de juger toute procédure d'évaluation est centrée sur un temps fort qui est l'entretien annuel d'évaluation souvent appelé entretien annuel de progrès (E.A.P) ce dernier se déroule généralement en trois étapes: Le bilan de performance (analyse les écarts entre le résultat obtenu et les objectifs fixés) Fixation des nouveaux objectifs pour l'année à venir Renforcer des nouvelles orientations professionnelles.

1-4 l'auto évaluation

Il n'existe probablement aucune organisation où l'évaluation complète et finale d'un employé est faite par lui seul, par contre plusieurs entreprises utilisent un système dans lequel l'auto évaluation de l'employé est discutée avec le supérieur immédiat, ou encore confrontée avec une évaluation préparée d'avance

¹-NAOUAL BARRADI, système d'évaluation des compétences et des performances et son lien avec la rémunération pour la population cadres ; mémoire master en management des ressources humaines année, universitaire, Maroc 2006-2007, P 45.

²- THEVNET Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore, BENDER Anne-François, Op cit, P 126.

par celui-ci.

L'auto évaluation, permet une évaluation par chacun de son potentiel personnel en questionnant les qualités et faiblesses personnels de chacun a la lumière de certaines exigences particulières que l'on peut formuler, il s'agit ce cas, que le salariés s'évaluer lui même et fait le bilan de son année, « l'auto évaluation est utile lorsque l'employé est évalué en termes d'objectifs, elle permet a l'employé de s'engager davantage à atteindre les objectifs »¹.

En effet, si l'évaluation informelle fait naturellement partie de la mission du manager, elle est souvent complétée par une évaluation formelle. À l'aide de méthodes et techniques établies, il s'agit de porter un jugement sur le travail accompli par un individu sur une période donnée (souvent annuelle), sa performance, ses compétences ou encore son potentiel tel que l'entretien annuel d'évaluation, qui fera objet des sections qui suivent.

1-B) Définitions de l'entretien d'évaluation

Une des étapes importante dans le processus de l'évaluation des employés est l'entretien d'évaluation .L'entretien d'évaluation s'impose comme un outil nécessaire a la gestion des systèmes de performance car il permet aux managers de dégager une idée concrète sur la performance de l'employé. L'entretien annuel n'a pas toujours existé, son utilité s'est affermé suite aux nombreux changements des organisations de travail et des modifications qu'elles ont induites dans les relations humaines.

Pour LAYOLE Gérard : « entretien est un échange, le plus souvent annuel, généralement entre deux personnes en entretiennent une relation hiérarchique, c'est à dire que l'un exerce une autorité sur l'autre »². LEVY Claude-Leboyer voit L'entretien comme « une situation social ou les deux protagonistes apportent leurs préjugés personnels et leurs représentations des qualités nécessaires pour réussir »³.

CASPAR Pierre, MILLET Jean-Guy, NORMAND Claude considère « Comme pour tout entretien, il est une forme de communication verbale et gestuelle dont le but est l'évaluation. L'entretien annuel d'évaluation se veut un moment de dialogue « en distance » un acte de management et un outil de

¹-CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Gestion des Ressources Humaines, 3^{ème} édition, DUNOD, 2008. Traitent plus de vocabulaire de l'appréciation, P 394.

²- LAYOLE Gérard, les infortunes de l'appréciation d'entreprise ou la difficulté de faire vivre l'entretien annuel, Paris 1996, l'harmattan, P 14.

³- LEVY Claude-Leboyer, évaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ?, édition des organisations, Paris, 1996, P145.

gestion des ressources humaines, il constitue l'occasion, pour l'évaluateur et l'évalué, d'établir le bilan de la période de référence en termes d'activités, de performances et de compétences et de construire les objectifs pour la période suivante avec les moyens associés »¹

L'entretien individuel prend en compte, année après année, la mesure des enjeux et permet d'opérer les ajustements nécessaires pour avancer dans la stratégie et dans les objectifs de l'entreprise et du personnel. Il arrive fréquemment que les entretiens individuels mettent en avant les causes d'objectifs non atteints. Les entretiens sont l'occasion de comprendre et de responsabiliser chacun, mais aussi d'identifier de nouveaux talents.

2- Une brève rétrospective les entretiens d'évaluation

Après avoir définis l'entretien d'évaluation, il est utile de s'intéresser à son évolution historique, Conçu à l'origine pour allouer et intégrer les ressources humaines dans une organisation. « L'évaluation est devenue un outil majeur pour prévoir les besoin en ressources humains, Diagnostiquer les forces et faiblesse des salariés et planifier les actions curatives.

En effet, les premières méthodes d'évaluation du personnel datent du moyen âge au cours auquel les entreprises avaient élaborée les procédures pour évaluer l'ouvrier depuis son apprentissage jusqu'à ce qu'il devient un maître et soit capable de réaliser un chef d'œuvre. Les systèmes actuels d'évaluation du personnel sont produit d'un processus influencé par les déférents doctrines managériales qui se sont succéder depuis 1ere de l'industrialisation »².

Selon LEMONNIER Jacques « l'entretien individuel date de 1933 repose sur le principe que la firme est conçue comme un ensemble humains, où les personnes doivent pouvoir simultanément créer du lien social (mayo, 1945) et « participer a un projet commun qui transcende les intérêts individuels » Bernard, 1938).Pour ces deux auteurs les liens sociaux et le partage des intérêts individuels dans les projets communs sont des conditions qui doivent être présentement dans une entreprise.

Par ailleurs, les travaux d'Elton mayo à l'usine de Hawthorne pour le compte de la compagnie western Electric ont mis en évidence l'effet prépondérant du facteur humain sur la production. D'après lui, «l'évaluation du personnel est l'outil fondamental de management qui permet un échange individuel.

¹- CASPAR Pierre, MILLET Jean-Guy, NORMAND Claude, Evaluation, trappe ou tremplin ?, édition d'organisation : groupe EYROLLES, 2010, P 203.

²- CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op cit, P 370.

Néanmoins, il précise qu'il existe des échanges collectifs et que ces deux outils sont indispensables. Ainsi, il ne s'agit pas de remplacer l'échange collectif par l'entretien individuel »¹.

De leur côté, Gregor, Maslow et Herzberg montrent qu'au-delà de la recherche du grain, considéré par les tenants du management scientifique comme la seule source de productivité des employés. « L'homme a des motivations complexes et met ainsi l'accent sur les facteurs tels que l'attente de revenus, le besoin de reconnaissance, la réalisation de soi et de dépassement face à cette approche l'entretien d'évaluation est ici conçu comme un moment privilégié d'écoute et de la communication »².

« L'entretien d'évaluation s'est développé en France dans les années 1960, il consiste à fixer des objectifs, suivre la réalisation des objectifs et mesurer les résultats obtenus. Tous les membres de l'organisation doivent avoir des objectifs et sont tenus pour responsables s'ils ne les atteignent pas »³.

Ce passage historique nous a permis de comprendre l'évolution des entretiens d'évaluations. Nous allons étudier le lien direct qui existe entre cet outil de management et les autres activités de la GRH.

3- La pratique d'évaluation et les autres fonctions de la GRH

BARRETTE Jacques et BERARD Jocelyn « rapporte que pour être efficace, tant sur le plan individuel que collectif, il est essentiel que les pratiques de gestion de Ressources Humaines soient complémentaires entre elles. C'est dans cet esprit que l'évaluation du personnel, qui est une pratique de gestion des Ressources Humaines, est au cœur des autres pratiques. Elle constitue, en quelque sorte, le pourvoyeur d'information pour les autres activités »⁴.

Pour le recrutement, par exemple les entretiens d'évaluation du personnel constituent une base d'information pour les futurs emplois. À cet effet, elle permet d'ajuster les besoins en compétences d'un poste donné en fonction des déficiences et carences constatées lors du processus d'évaluation. Ils permettent, en conséquence, soit de réviser les profils d'exigence du poste en question ou

¹- LEMONNIER Jacques, Les objectifs individuels de performances, Edition VUIBERT : Lire agir, 2010, P88-89.

²- CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op cit, P 370.

³- CASPAR Pierre, MILLET Jean-Guy, NORMAND Claude, Op cit, P 203.

⁴- BARRETTE Jacques, BERARD Jocelyn, Gestion de la performance : la relation superviseur-employés et les liens avec les systèmes de gestion des ressources humaines, édition Gestion, Paris 2000, P 36.

tout simplement de revoir et d'ajuster le processus de recrutement et de sélection.

En ce qui concerne la relation avec la rémunération, L'évaluation du personnel peut-être à l'origine d'une augmentation ou d'une diminution de la rémunération globale.

Quant à la formation, une information précise sur le niveau de qualification d'un employé obtenue à l'occasion d'une évaluation de ce dernier permet de mettre en évidence les aspects à développer chez lui. On peut ainsi établir avec plus de précision la formation appropriée pour combler les lacunes en matière de qualification ou le manque de motivation. L'évaluation permet aussi aux employés d'établir un plan de développement de leur carrière.

4- L'entretien d'évaluation et la GPEC

La GPEC, Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences, est l'anticipation et la planification de la stratégie de l'entreprise, ainsi que l'évaluation des compétences nécessaires à la réalisation du projet d'entreprise. Dans un contexte de concurrence internationale, l'entreprise doit adapter en permanence son capital Humain. Et c'est la prise en compte du facteur humain dans la compétitivité qui met la GPEC au cœur du management de l'entreprise.

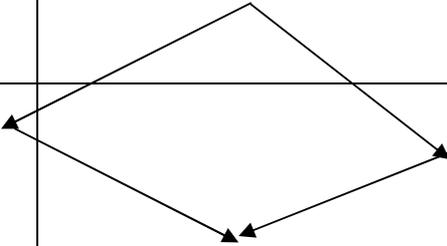
Par ailleurs, la GPEC associé les éléments quantitatifs, les effectifs, les compétences. ANNICK COHEN définit la GPEC: « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou GPEC est un modèle préventif qui permet de ne pas exclure les salariés et de leur proposer des parcours professionnels de développement de compétences »¹.

L'entretien d'évaluation constitue l'un des outils du système GPEC le plus opérationnel grâce à sa dimension relationnelle individualisée. Véritable courroie de transmission entre la direction des ressources humaines et les salariés, l'entretien d'évaluation permet de cibler les niveaux de performances à partir des aptitudes et des compétences individuelles. La GPEC facilite la mobilité interne et revêt un aspect stratégique lors d'un éventuel licenciement économique. L'entretien d'évaluation assure le lien entre les compétences usitées par le salarié et les exigences du poste sur lequel le salarié peut être transféré.

Le tableau suivant rappelle le positionnement de l'entretien d'évaluation dans la GPEC

¹- COHEN Annick, Op cit, P 132.

Tableau N° 01 le positionnement de l'entretien d'évaluation dans la GPEC ¹

| Emploi/Poste/Exigences | GPEC | Personnel/Compétences |
|---|--|--|
| Aptitudes requises qualifications disponibles | Mesure des écarts entre | Compétence acquises |
| Outil de mesure : -Entretien professionnels -Entretien de recrutement |  | Outil de mesure : Entretien d'évaluation observation sur le poste de travail |
| | Point communs des entretiens : l'orientation de l'entreprise guide la finalité des entretiens. | |

Source PASCALINE MALASSINGNE, « conduire avec succès un entretien d'évaluation », eyrolles, éditions d'organisation, 3ème édition Paris 2007, P 17.

Il est a noter qu'il existe une différence entre entretien d'évaluation et entretien professionnel, pour saisir plus facilement cette différence il suffit d'analyser ces derniers sous l'angle des apports respectifs entreprise/salarié ; en effet l'entretien professionnel définit ce que l'entreprise apporte a son salarié en matière de développement des compétences ; l'entretien d'évaluation quand a lui mesure ce que le salarié apporte a l'entreprise en matière de performance ; le premier entretien cadre les attentes professionnelles et le deuxième définit les résultats opérationnels, l'un valide les droits du salarié en matière de formation professionnelle, l'autre rétribue une performance.

On conclu par la que l'entretien permet aux salarié de participer a leur développement professionnel en expliquant leur attentes et leurs besoins en matière de formation et A partir de ce tableau on constate que, l'entretien est l'occasion de faire un point sur la satisfaction réciproque des résultats obtenus, des progrès à réaliser, des formations utiles. Cependant, c'est l'approche de compétence qui va permettre de suivre chaque salarié dans la maîtrise des

¹- MALASSINGNE Pascaline, conduire avec succès un entretien d'évaluation, 3^{ème} édition d'organisation eyrolles, Paris 2007. P 17.

compétences, pour identifier celles qui seront à développer, que ce soit pour accroître les résultats, pour s'ouvrir à d'autres activités ou pour évoluer vers un autre emploi.

Après avoir expliqué le lien qui peut exister entre l'évaluation et les autres fonctions de la GRH, notamment la GPEC, nous allons à présent dans la section qui suit présenter la raison d'être des entretiens pour le salarié et les responsables hiérarchique.

Les raisons d'être et la stratégie de l'entretien d'évaluation

Après avoir défini et donné un bref historique sur les entretiens annuels d'appréciation et expliquer le lien qui existe entre eux et les autres domaines de la GRH et notamment avec la GPEC, il est temps dans cette dernière section de ce premier chapitre d'expliquer le rôle et les acteurs principaux de l'entretien ainsi que ses fonction mais aussi l'intérêt que présente cette outil de management pour l'entreprise, l'évalué et l'évaluateur.

1- Le rôle et les objectifs de l'entretien d'évaluation

D'après TEBOUL Jacques, « moment essentiel et privilégié d'échange entre le responsable hiérarchique et chacun de ses collaborateurs, l'entretien annuel d'appréciation n'est pas seulement une formalité administrative, il constitue un acte fort, qui engage ses acteurs »¹.

En effet, toute évaluation des performances est bénéfique pour l'entreprise à bien des égards puisque cette évaluation lui permettra de mieux gérer son personnel et d'avoir des données fiables et à jour sur les compétences dont elle dispose. C'est dans cette lancée que Alouane Youssef (1997) affirme « elle permet en effet d'une part d'enrichir les informations dont dispose le service du personnel et de contrôler l'efficacité des actions entreprises et d'autre part de s'assurer que les agents sont prévenus de leurs performances et ainsi apporter l'orientation adéquate à leur carrière »². Comme autre point on peut dire qu'à travers l'appréciation, il est possible d'obtenir des informations importantes en ce qui concerne les points forts et ainsi que les lacunes des salariés dans une organisation. Aussi, comme Alouane Youssef le dit si bien, « elle permet d'apprécier la pertinence des actions du service du personnel lui-même et en particulier : la formation, la rémunération, le recrutement et la promotion »³.

¹-TEBOUL Jacques, l'entretien d'évaluation : comment s'y comporter, comment le mener ?, 2^{ème} édition DUNOD, Paris 2003. P 10.

²- DJIEUGA TCHOUATCHA Vivien Roméo, L'évaluation du système d'appréciation du personnel, Kongo, 2010, P 10-13.

³- Ibid, P 10-13.

Une entreprise, pour mieux atteindre ses objectifs, devrait, au moyen de l'évaluation du rendement, fixer des objectifs spécifiques à chaque salarié afin que ces buts puissent correspondre à ceux de l'entreprise. En d'autres termes, si l'évaluation permet à l'organisation de pouvoir remplir ses obligations et atteindre les buts qu'elle s'est fixée en donnant des directives spécifiques aux employés, elle ne se portera que mieux.

C'est en ce sens que Campoy (2008) déclare « la procédure d'évaluation permet d'abord d'aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise ». Donc il est question de l'intérêt de l'entreprise lorsqu'on parle d'évaluation du personnel car des employés compétents et performants équivalent une entreprise performante et concurrentielle. Campoy (2008) poursuit en déclarant « l'évaluation permet ainsi de donner à la juxtaposition des efforts de chacun (salariés et hiérarchie) une orientation commune en cohérence avec la stratégie de l'entreprise décidée par la direction. Ainsi, les critères mis en avant lors de l'évaluation reflètent des réalités stratégiques de l'entreprise, ce qui permet de les diffuser rapidement auprès de l'ensemble des salariés »¹.

Si l'organisation change de stratégie, il est nécessaire pour les RH de modifier quelques critères d'évaluation pour que cette évaluation soit mieux acceptée et soutenue par la direction, « L'entretien d'évaluation permet ainsi d'évaluer le potentiel professionnel, les compétences et les attentes de chaque collaborateur afin de définir des objectifs de progrès et des perspectives d'évaluation réalistes et motivantes la reconnaissance de la valeur professionnelle de l'agent, exprimée, à la suite de l'entretien, par l'appréciation écrite du responsable hiérarchique, est prise en compte dans le dispositif de promotion et d'avancement, inscrivant ainsi l'entretien d'appréciation dans une logique de parcours professionnel »².

2- Les trois fonctions de l'entretien d'évaluation

PIVETEAU Jacques « considère que l'entretien est organisé autour de trois fonctions »³ :

2-1 la fonction d'expression et d'écoute

Elle demande à l'évaluateur d'adapter des attitudes bien spécifiques que certains maîtrisent mal mais qu'il est facile d'acquérir par la formation.

¹- CAMPOY Éric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim, NEVEU, Op cit, P 145.

²- TEBOUL Jacques, Op cit. P 10.

³- PIVETEAU Jacques, l'entretien d'appréciation du personnel, Paris 1996. P 124.

L'évaluateur peut adopter des attitudes bloquantes (jugement, paternalisme) ou des attitudes conciliantes (questions, conseils, reformulations) qui peuvent faciliter plus ou moins l'expression de l'évalué.

2-2 La fonction d'évaluation proprement dite

« L'évaluateur cherche à intégrer les besoins des agents à ceux de l'entreprise. C'est la fonction principale de l'entretien. Sa finalité est d'améliorer l'efficacité organisationnelle et de servir de source d'information pour la gestion des ressources humaine. C'est l'occasion pour le collaborateur et son manager »¹ :

- de faire le point sur le travail réalisé, l'activité exercée et les résultats obtenus au regard des objectifs.
- de faire le point à partir de la fonction ou de la mission.
- de mesurer l'atteinte des objectifs.
- d'évaluer les compétences professionnelles maîtrisées, acquises.
- d'évaluer le potentiel de ses collaborateurs.

2-3 La fonction d'orientation

Elle porte sur la gestion des carrières des agents.

Pour LEVY Claude-Leboyer, « l'entretien a presque toujours deux fonction : d'une part, il recueille l'information spécifique sur le candidat, d'autre part, il permet de se faire sur ce dernier une opinion globale »².

Quant à LAYOLE Gérard, il considère l'entretien comme un dispositif bien conçu auquel on accorde quelques vertus, car il : « apporte une meilleure visibilité en gestion des ressources humaine, facilite la révision, permet la prévention de difficultés, implique les responsables opérationnels pour le management à moyen et à long terme de leur ressources humaines, et stimule la motivation des salariés »³

L'entretien annuel d'évaluation est une procédure d'évaluation simple qui ne s'improvise pas. Sa conception et sa mise en œuvre nécessite quelques préalables.

¹- NOYE Didier, conduire vos entretiens annuels ; entretiens de performance et de développement, édition INSEP consulting, P 52.

²- LEVY Claude-Leboyer, Evaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ?, édition des organisations, Paris, 1996, P 125.

³- LAYOLE Gérard, Les infortunes de l'appréciation d'entreprise, Paris, 1996. P 13.

3- Les acteurs de l'entretien d'évaluation et leur rôle

Les acteurs de l'évaluation, nous les représentons dans le tableau suivant :

Tableau N° 2 Les acteurs de l'évaluation

| N | Etapas | Acteurs | Rôles |
|---|---|---|--|
| 1 | Déclenchement de l'évaluation annuelle | <ul style="list-style-type: none"> - Direction/Service Chargée de la GRH - Evalueur - Evalué | <ul style="list-style-type: none"> -La structure chargée de la GRH met les fiches d'évaluation à la disposition des évaluateurs -Les évaluateurs distribuent les fiches aux évalués -Les évalués remplissent les rubriques appropriées |
| 2 | Contrôles périodiques | <ul style="list-style-type: none"> - Evalueur - Evalué | <ul style="list-style-type: none"> 1 à 2 fois par an - Suivi de la progression de l'évalué - Analyse des difficultés et écarts - Mesures correctives |
| 3 | Entretien annuel d'évaluation et de fixation des objectifs pour l'année suivante | <ul style="list-style-type: none"> - Evalueur - Evalué | <ul style="list-style-type: none"> - Analyse et évaluation des réalisations de l'évalué - Analyse et formulation des besoins De formation /perfectionnement de l'évalué - Analyse du potentiel et des aspiration de carrière de l'évalué - Arrête la note et l'appréciation Générale - Rôles déterminés par les besoins, les objectifs et la philosophie de gestion |

| | | | |
|---|----------------------------|--|--|
| | | | <p>de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evalueur guide/conseiller • Evalué active, coopératif • Evalueur juge • Evalué passif défensif <p>- Consignent la fiche - Déterminent les objectifs Pour l'année suivante - Evaluent les moyens et les conditions d'atteinte des objectifs</p> |
| 4 | Révision et recours | Le réviseur (supérieur hiérarchique de l'évaluateur) | <p>- S'assure que la procédure a été suivie - Arbitre en cas de désaccord entre évaluateur et évalué - Arrête définitivement la note et l'appréciation et en assure la ventilation</p> |
| 5 | Gestion du système | Direction/service chargée de la GRH | <p>- Formation des évaluateurs - Conseils aux évaluateurs et évalués - Etablissement des liens avec les autres systèmes de gestion (avancement – promotion- affectation – formation, etc.) - Evaluation du système</p> |

Source NDI ZAMBO Benoit « les outils d'évaluation de la performance Individuelle : leur qualité et leur objectivité Sous-thème : évaluation de la performance et de la productivité dans la fonction publique », intervention dans la conférence de Bénin sur la fonction publique 2001, P 14.

On constate que les acteurs de l'entretien d'évaluation se positionnent dans un jeu de relation : la garantie de la neutralité et l'explicitation des modalités de retour d'information sont donc un préalable indispensable pour une amélioration de l'objectivité des résultats.

➤ **Le rôle de DRH**

Le DRH a comme rôle d'élaborer et de mettre en place le processus ; il a également pour rôle de le faire vivre : « c'est à dire qu'il doit s'assurer qu'il a bien une remontée des évaluations et qu'il s'appuie sur les évaluations pour gérer les salariées. Enfin, il doit effectuer auprès du manager un retour du suivi de l'entretien d'évaluation. Ces rôles de DRH peuvent être définis comme des objectifs annuels pour l'évaluation au sein de l'entreprise »¹.

4- Les raisons d'être de l'entretien d'évaluation

Selon MALASSINGNE Pascaline et TEBOUL JACQUES, les raisons d'être de l'entretien peut se résumer ainsi :

4-1 Pour le salarié

➤ **Exprimer ce qu'il pense de son travail actuel**

L'entretien annuel « permet de faire le point sur les procédures, le rythme de travail, les horaires, la production, les dysfonctionnements rencontrés durant l'année.

Mais pour le salarié, c'est aussi le moment de présenter ses doléances et d'exprimer les raisons qui motivent soit une demande de mutation vers une autre activité, soit une inscription à une formation »².

➤ **Savoir ce que sa hiérarchie pense de son travail**

L'homme au travail a besoin d'un retour d'information sur ce qu'il fait. L'absence d'appréciation est vécue comme un manque de reconnaissance de l'utilité de son travail, ou de sa place dans l'équipe.

Pour chacun d'entre nous, il paraît évident que l'homme a besoin d'être différencié de son outil de production (machine, ordinateur, etc.). Cependant une non-reconnaissance des résultats du salarié équivaut pour se dernier à affecter ce statut de machine.

¹ - THEVNET Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore, BENDER Anne-François, Op cit, P 122.

² - MALASSINGNE Pascaline, Op cit, P, 29-32.

Ne serait-ce que pour cette raison, l'entretien d'évaluation annuel doit exister et se pratiquer avec une réelle conscience professionnelle.

➤ **Savoir ce que l'entreprise, l'unité attendent de lui**

Le salarié aura l'occasion de s'informer sur les orientations de l'entreprise qui influent directement sur sa tâche. La clarification des objectifs de l'unité est la condition essentielle au positionnement du salarié. L'entretien d'évaluation à l'informer le plus précisément possible sur les résultats que l'entreprise ou l'unité attendent de lui.

4-2 Pour le manager

➤ **Etablir un circuit d'information ascendant et descendant**

L'entretien annuel assure à l'entreprise un moyen de communication et d'information individualisé pour être active, cette communication doit fonctionner dans les deux sens : de la direction vers les salarié (Information descendante) et des salarié vers la direction via la hiérarchie (information ascendante).

➤ **Recenser les besoin de formation**

L'entretien annuel « est l'occasion de faire le point sur les progrès fourni par une équipe, ou une entité de travail. Le supérieur hiérarchique qui assure le recueil des besoins de formation de ses salariés veille à la cohérence de cette demande, celle-ci devra coïncider avec l'axe de développement de l'entreprise. L'entretien constitue donc un avantage réel pour l'entreprise concernant l'adéquation formation/métier »¹.

➤ **Optimiser l'adéquation emplois/performance**

Le supérieur hiérarchique peut proposer au salarié une formation assurant le développement des ces compétence ; il sera alors question d'objectifs de performances et de progrès. L'entretien est un moyen concret d'ajuster les formations au besoin réel du terrain. Cet avantage est indéniable pour l'entreprise.

➤ **Améliorer le management par objectif**

L'entretien annuel est le départ d'un nouveau parcours balisé par différents objectifs. Le manager peut le suivre et rectifier le trajet en cours de route

¹- TEBOUL Jacques, Op cit, P 3-5.

4-3 Les intérêts communs

Quels que soient les acteurs, l'utilité de l'entretien met en évidence les facteurs communs suivants.

➤ Information et communication

Ascendant ou descendant, l'entretien est un canal de communication. Les rumeurs ou les bruits de couloir y sont systématiquement éliminés pour faire place à des informations exactes ou des renseignements formels. Ces informations circulent du manager au salarié et vice versa.

➤ Motivation

La motivation est un vaste sujet, l'objet de notre recherche n'est pas de débattre de son existence mais de faire de l'entretien un moyen de le faire naître et/ou de l'entretenir. Il est vrai qu'un manager qui ne croit pas en son entretien ne sera pas ou peu crédible, la confiance sera inexistante. Or, la confiance est une pièce maîtresse de la motivation. Le plaisir d'accomplir un travail bien fait peut être motivant pour certains ; si le manager accorde son attention à cet état de fait, il pourra aider son subordonné à devenir un professionnel. Tous les ingrédients de la motivation sont réunis et peuvent prendre une tournure concrète lors de l'entretien¹.

Donc, on peut dire que les collaborateurs ont besoin d'évoluer dans leur carrière professionnelle et de développer leur employabilité ; l'entretien d'évaluation devient un outil de motivation et de mise en puissance du personnel.

La conduite d'un entretien d'évaluation

Entretien de progrès, de performance, d'évaluation ou encore de carrière, etc. L'appellation donnée à l'entretien annuel varie d'une entreprise à l'autre. Mais ses objectifs représentent un acte fort de management pour l'entreprise. Bien suivre toutes les étapes capitales d'un entretien est indispensable pour éviter la démotivation et ses douloureuses conséquences, notre objectif dans cette section est de définir les mauvais comportements en termes de conduite d'entretien d'évaluation et leurs conséquences en termes de motivation, pour ce faire, nous allons présenter dans le premier sous titre , la préparation de l'entretien au niveau des trois acteurs de l'entretien, ensuite nous allons présenter les phases

¹ - TEBOUL Jacques, Op cit, P 12.

constitutives de l'entretien, et enfin nous allons discuter d'un point de vue théorique les difficultés propre à l'entretien et ses conditions de réussite.

1- La préparation de l'entretien

L'entretien d'évaluation est souvent un événement clé dans la carrière d'un salarié, il peut se révéler bénéfique ou au contraire désastreux pour l'individu. Ce rendez vous souvent programmé nécessite une bonne préparation, nous allons tenter de présenter dans ce premier sous titre la manière dont les acteurs concernés prépare chacun de son côté l'entretien d'évaluation, et de définir l'outil nécessaire afin de mieux aborder cet événement.

1-1 La préparation au niveau de la direction

Pour contribuer à la réussite d'un entretien, la direction de l'entreprise doit veiller à sensibiliser en amont l'encadrement, les représentants du personnel et les salariés sur les conditions de sa mise en œuvre ; l'entreprise doit développer une communication adaptée afin de permettre aux salariés de s'exprimer.

L'entreprise doit aussi former les managers à l'utilisation des entretiens annuels d'appréciation ; elle doit également former le collaborateur car la formation de ce dernier à la conduite des entretiens est un investissement rentable comme le rappellent TREPO Georges et ESTELLAT Nathalie « ces formations portent en général sur la préparation de l'entretien, la passation de l'entretien, les entretiens intermédiaires, le coaching, la planification du travail »¹.

1-2 La préparation du collaborateur

Il convient de bien préparer l'entretien comme l'indique TEBOUL Jacques, « si votre chef vous propose de le faire dans la journée au dernier moment, refusez ! L'entretien se programme au moins dix jours à l'avance »².

Il est donc essentiel que le collaborateur comme le manager préparent cet entretien.

Coté collaborateur, la préparation porte sur les thèmes suivants :

- Constats sur la période écoulée.
- Comparaison objectifs / réalisation => mesure des écarts.

¹- TREPO Georges et ESTELLAT Nathalie, L'appréciation du personnel : mirage ou oasis ?, édition d'organisation, Paris, 2002. P 46.

²- TEBOUL Jacques, Op cit, P19.

- Points forts / Points à améliorer.
- Les objectifs pour l'année à venir.

HALF dans son article « réussir son entretien annuel d'évaluation, coté collaborateur »¹. recommande d'analyser ces quatre points-clefs :

- Le contenu du poste (au-delà de titre).
- le niveau de responsabilités, ce qu'il apporte au quotidien.
- Ensuite, quel est l'objectif professionnel du collaborateur ?
- Et enfin quel est le « chemin » à parcourir entre les deux ?

L'analyse de ces points aidera le collaborateur a mieux définir ses objectifs pour l'année suivante et a formuler ses attentes.il faut que le collaborateur garde en tête que ce rendez vous n'a lieu qu'une fois par an, et qu'il doit saisir toute ses chances.

Pour TEBOUL Jacques ² , la préparation du collaborateur se fait en remplissant un document préparatoire, ce dernier est donnée aux évalués avant l'entretien. Selon lui le guide devrait faciliter la préparation a l'entretien ; il appartient au collaborateur, ce dernier peut le remplir, le lire au cours de l'entretien et peut aussi demander qu'il soit joint a son dossier, il peut aussi le conserver ou le détruit.

en général, on peut dire que le collaborateur doit préparer son entretien et ne doit pas le prendre a la légère .en amont, il doit faire un tour d'horizon de ses points forts et de ses zones de progrès ,de ses réalisations, des raison pour lesquelles il n'avait pas pu atteindre certains objectifs, ses attentes etc.

1-3 la préparation du manger

La préparation du manger pour les entretiens d'évaluation doit être réalisée sur toute l'année, matérialisée, par une prise de notes sur les points suivants :

- les objectifs fixés au salarié
- la tenue du poste de travail
- les comportements attendus

Il faut à tout prix éviter de préparer cet entretien au dernier moment, au risque de ne prendre en compte que des événements récents. Ce qui impliquerait un manque d'objectivité certain.

¹- [http://www.roberthalf.fr/EMEA/france/press Releases/RH/robert half réussir son entretien annuel 1211,](http://www.roberthalf.fr/EMEA/france/press_Releases/RH/robert_half_reussir_son_entretien_annuel_1211.pdf)
PDF. 15/03/2018 à 19h00.

²- TEBOUL Jacques, Op cit, P 22.

Environ deux semaines avant l'entretien, le manager synthétise ses notes, prend rendez vous avec son collaborateur et l'invite lui aussi à préparer l'entretien.

Pour TEBOUL Jacques, « il s'agit de prendre rendez-vous avec chacun de ses collaborateurs, environ quinze jours à l'avance »¹. dans le cas où l'entreprise dispose d'un service des ressources humaines, il existe des documents au sein des unités différentes qui sont envoyés aux responsables et aux collaborateurs avant l'entretien annuel, ils sont une excellente base pour préparer efficacement l'entretien, en l'absence de tels supports, il peut formaliser selon les points –clefs que sont :

- Le bilan de l'année
- Les objectifs pour l'année à venir
- Les souhaits d'évolution et de formation du collaborateur

Pour MALASSINGNE Pascaline ; le manager doit établir un diagnostic et analyser les résultats de l'année écoulée, chercher l'écart entre les résultats attendus et les résultats effectifs, puis dégager les causes connues des dysfonctionnements mais aussi celles des réussites de l'évalué.

1-4 la grille d'évaluation

La grille d'évaluation ou le support de l'entretien d'évaluation, est un document interne de l'entreprise où sont notés tous les critères de l'évaluation ARCHAMBAULT Marie, PONTIEUX Frédérique et SAÏDI Benoit² parlent sur la façon de remplir la grille d'évaluation en indiquant que la fiche d'entretien répond à deux finalités bien complémentaires :

- Susciter et faciliter le dialogue entre l'évaluateur et l'évalué.
- Recueillir des informations à même de faciliter le suivi de la personne reçue en entretien.

La description du poste occupé

Afin de rendre l'échange le plus constructif possible, il est important que les deux parties se mettent d'accord sur une vision commune du poste. Ce peut être aussi l'occasion de mettre à jour, chaque année, la liste des principales activités du poste. Pour ce faire, il faudra procéder en deux temps : le responsable hiérarchique et l'agent auront réfléchi, chacun de leur côté, avant l'entretien, à la

¹- TEBOUL Jacques, Op cit, P 20.

²- ARCHAMBAULT Marie, PONTIEUX Frédérique et SAÏDI Benoit, L'évaluation des agents, 3^{ème} édition collection ; diagnostic de l'emploi territorial, édition petite couronne, Paris, P 10- 17.

façon de remplir ces rubriques. Ce n'est que lors de l'entretien qu'ils rempliront ensemble et de façon définitive, les rubriques concernées.

- **La mission** doit être rédigée en une phrase simple. C'est la réponse à la question: pourquoi le poste existe t-il ? Ou encore, à quoi sert le poste ?
- **Les principales activités du poste** doivent décrire les principales composantes du poste dans son activité régulière.
- **Les relations professionnelles** de l'agent dans son poste devront être énumérées aussi bien en interne qu'en externe, afin de préciser dans quel environnement professionnel travaille l'agent. On précisera aussi les moyens mis en œuvre dans le poste, (budget alloué, matériel utilisé, etc). ainsi que les actions d'animation de personnel nécessaires à la tenue de poste, notamment pour les cadres.
- **Les faits marquants de l'année écoulée** sont les événements qui dépassent le cadre de la mission permanente ou une contribution particulière tels, que cela mérite d'en faire référence.

La contribution dans le poste occupé

Il s'agit ici, au vu de ce qui a été rappelé et consigné en haut (Renseignements sur le poste occupé), de regarder avec objectivité et sincérité la façon dont l'agent s'acquitte de son poste de travail à travers ses activités principales, ses relations professionnelles et, s'il occupe un poste d'encadrement, ses tâches d'animation¹.

Dans la première colonne, en précisant les activités dont il y a lieu d'être satisfait. Dans la deuxième colonne, il précisera ce qui pourrait aller mieux (en cours d'acquisition), en énumérant les pistes de perfectionnement et les actions de progrès à mettre en place.

Ainsi, pourront être arrêtées en commun avec l'agent, des actions de progrès lui permettant d'améliorer la tenue et la maîtrise de son poste de travail.

Les autres domaines de compétence et d'intérêts (rubrique facultative)

Il s'agit là de noter les centres d'intérêts, les expériences professionnelles, les activités principales du poste ou encore les activités extraprofessionnelles que l'agent souhaiterait porter à la connaissance de la collectivité, afin de mieux se faire connaître. Cette rubrique est libre et facultative et n'a d'autre objectif que d'améliorer la connaissance de l'agent².

¹ - ARCHAMBAULT Marie, PONTIEUX Frédérique et SAÏDI Benoit, Op cit, P 17- 22.

² - Ibid, P 22.

Les résultats dans le poste

Durant l'entretien on commencera, bien entendu, par évaluer les résultats atteints sur les objectifs de l'année écoulée avant de fixer de nouveaux objectifs sur l'année à venir.

➤ Le rappel des objectifs de l'année écoulée

Le manager et le collaborateur doivent rappelés ici brièvement les objectifs fixés lors du précédent entretien en restant scrupuleusement fidèle à ce qui avait été convenu alors. La mesure des résultats obtenus sera grandement facilitée par (les moyens délais et modalités de mesure initialement fixés).

➤ Les objectifs pour l'année à venir

L'objectif de progrès est une situation prévisionnelle que l'on cherche à atteindre. Il doit contribuer à faire progresser la performance de l'agent ou du service. Il doit donc être exprimé en verbes d'action et être précis tout en étant succinct. La pertinence d'un objectif dépend, par ailleurs, de son niveau de réalisme et de la prise en compte par les deux parties des difficultés qu'il représente.

Pour être efficace un objectif de progrès doit être :

- **Simple** (compréhensible)
- **Mesurable** (Facile à évaluer)
- **Accessible** (atteint par le collaborateur)
- **Réaliste** (tenant compte des contraintes réelles)
- **Timé** (daté dans le temps)

a) Les délais

Chaque fois que l'objectif envisagé constitue une action ponctuelle s'insérant dans un plan d'action plus global, il est préférable de fixer un délai précis pour éviter tout dérapage qui pourrait générer un litige sur l'appréciation des résultats. Si les délais varient en cours d'exercice, il est souhaitable :

- De mettre à jour la fiche annuelle.
- D'en tenir compte lors de l'évaluation finale.

Enfin, un pilotage régulier des objectifs permettra de garantir, dans la plupart des cas, le respect des délais. De leur précision au moment de la formulation des objectifs dépendra :

- la facilité de l'appréciation des résultats,
- le consensus au terme de l'entretien, c'est-à-dire l'absence de litige.

b) Les moyens

Ce sont les éléments qui pourront faciliter si nécessaire l'atteinte des objectifs. Ils doivent découler d'une réelle discussion entre l'agent et sa hiérarchie au moment de la formulation des objectifs (attribution d'un budget, inscription à une formation, équipement supplémentaire, mise à disposition du personnel, assistance hiérarchique précise, etc)

Les compétences et aptitudes observées

Cette partie permet de dresser en commun un " profil " de l'agent au vu :

- Des compétences requises à son poste de travail
- Des aptitudes qu'il semble manifester dans certains domaines, même si elles sont d'une importance relative pour la tenue de son poste de travail.

Différentes compétences et aptitudes sont listées et regroupées en quatre catégories

- Les connaissances
- L'organisation personnelle
- Les relations humaines
- Management et gestion

Dans chaque catégorie, le responsable précisera avant tout si les compétences et aptitudes évoquées sont " essentielles ", " importantes ", " secondaires " dans le poste occupé par l'évalué ou encore si elles " ne concernent pas le poste ".¹

Il évaluera ensuite le positionnement de l'agent par rapport à ces critères selon cinq niveaux :

- **excellent** Donne entière satisfaction, l'agent dépasse de beaucoup les attentes significatives.
- **bon** L'agent dépasse les attentes significatives.
- **satisfaisant** L'agent remplit les attentes significatives.
- **à améliorer** Travail convenable mais les résultats ne sont pas suffisants.
- **insuffisant** La qualité du travail fourni laisse apparaître des difficultés et des carences. Les résultats sont nettement insuffisants.

¹ - ARCHAMBAULT Marie, PONTIEUX Frédérique et SAÏDI Benoit, Op cit P 22 - 24.

Cette évaluation devra se faire en comparant l'avis de l'agent et celui de l'évaluateur. L'objectif étant, une fois de plus, de rechercher les pistes de perfectionnement souhaitables afin de mettre en cohérence la prestation de l'agent et la prestation attendue par son responsable hiérarchique.

Evolution professionnelle et axes de développement

Cette partie doit constituer la conclusion logique de l'ensemble de l'entretien. On notera ici les souhaits, suggestions ou attentes de l'agent concernant son poste ou sa vie dans la collectivité, qu'il s'agisse d'un simple enrichissement des tâches ou de l'accession à de nouvelles responsabilités. A la rubrique " Mobilité " seront notés les souhaits ou les disponibilités de l'agent pour telle ou telle expérience mettant en jeu une mobilité professionnelle.

Il faut préciser en outre s'il s'agit d'une mobilité ponctuelle (remplacement momentané, tâche Occasionnelle...), fonctionnelle (sur un autre poste, un nouveau métier) ou géographique (sur un nouveau lieu de travail).

L'évaluateur précisera, à la fin de l'entretien son avis sur les attentes de l'agent exprimées, et rappellera, si nécessaire, ses propres attentes envers l'agent (pistes de perfectionnement, actions de progrès mises en place, etc.). La dernière rubrique, " Besoins en formation constatés par l'évaluateur ", permettra à l'évaluateur soit de reprendre les souhaits exprimés par l'agent, s'il les considère comme utiles et pertinents dans le développement professionnel de l'agent, soit de définir des besoins en formation à même d'améliorer la maîtrise du poste occupé par l'agent. ¹

Enfin, une dernière relecture de l'ensemble du formulaire par les interlocuteurs permettra de vérifier qu'aucune rubrique n'aura été oubliée et que les conclusions de l'entretien et les résolutions adoptées apparaissent clairement pour les deux parties.

2- Les phases de l'entretien d'évaluation

Nous allons à présent détailler la conduite de ces six phases qui constitue l'entretien.

1^{ère} phase : l'accueil

Dans cette phase le hiérarchique accueille son collaborateur, il rappelle l'objet de l'entretien et lui laisse le soin de lui faire part de ses impressions, TEBOUL Jacques sans son livre, propose de faire une introduction, » en définissent

¹ - ARCHAMBAULT Marie, PONTIEUX Frédérique et SAÏDI Benoit, Op cit, P 24.

l'objectifs, en déterminant le temps et le plan de l'entretien, rassure intellectuellement et psychologiquement l'évalué, qui peut se présenter comment l'entretien vas se dérouler. Pour le responsable, elle permet par les déférentes information qu'elle contient de pouvoir éventuellement recentrer les collaborateurs sur les objectifs de entretien »¹

Les premiers moments de la rencontre déterminent souvent son déroulement. C'est pourquoi il est souhaitable de débiter d'une façon dynamique et positive. tel que l'affirme TURCOTTE Renaud² on entend par façon dynamique, qu'il est préférable avant de commencer la rencontre de prendre les moyens nécessaires pour éviter d'être déranger par des appels téléphoniques ou des visite impromptues.

Ce qu'il faut retenir dans cette première phase c'est qu'il faut :

- Etablir un climat de confiance dès le début
- rappeler le but de la rencontre
- susciter l'intérêt
- établir les règles du jeu
- obtenir l'accord de l'employé

2^{ème} phase : le salaries fait lui-même le bilan de son année

L'entretien d'évaluation, c'est un temps de parole réparti entre le manger et le salarie. Dans cette phase l'évalué prend la parole. TEBOUL Jacques note que « le collaborateur se rend compte qu'il a la parole pour participer effectivement au jugement que le responsable portera sur son travail »³, le manger limite volontairement sa production verbale. il demande au salariés d'expliquer la cause du problème constatés ou les raison de ses réussites.

Dans cette phase le manger doit aider le collaborateur à dresser le bilan de l'année écoulée pour ce faire, il doit avoir :

- **l'écoute active** (comprendre le message de l'émetteur)
- **la reformulation** (résumer, la clarification et la prise de confiance de la valeur des opinions)
- **la question neutre** (formuler une interrogation ouverte ou fermé neutre, la participation de l'interlocuteur par des réponses significatives)

Mais dans cette phase le manger n'est pas seulement censé, écouter et reformuler tout ce qui était dit, mais il doit aussi définir les causes des réussites

¹- TEBOUL Jacques, Op cit, P 34.

²- TURCOTTE Renaud, Guide de gestion des ressources humaines, édition TECHNO Compétences, Québec, 2003. P 77.

³- TEBOUL Jacques, Op cit, P 35.

et des dysfonctionnements, telle que l'affirme MALASSINGNE Pascaline en notant que « le manager part du constat du salarié pour retrouver une cause initiale »¹ ainsi que d'identifier et comprendre les réactions du salariés que « chacun ne réagit pas de la même façon et le manager se doit de gérer ces différences »²

Ce qu'il faut retenir de cette deuxième phase :

- adopter une attitude favorable et positive, et manifester de l'empathie.
- préciser les objectifs, transmettre l'information et confirmer la compréhension.
- écouter activement (formuler, encourager et utiliser les techniques de l'écho et de la pause. Avant de réagir, s'assurer d'avoir bien compris).
- questionner méthodiquement (des questions ouvertes et précises, inciter l'employé à s'exprimer, décrire ses intérêts, fixer ses objectifs)
- observer et être attentif au non verbal (gestes, les expressions du visage, l'intonation de la voix)
- vérifier ses perceptions

3^{ème} phase : l'évaluation des résultats

Cette phase porte sur le degré d'atteinte des objectifs, sur les difficultés rencontrées. Dans cette phase le responsable hiérarchique évalue la conformité des résultats aux prévisions, en fonction des objectifs et aux délais impartis sur lesquels les deux parties ont convenus. En outre, il doit s'impliquer pour faire dévoiler les points forts et les points faibles sur lesquels un accord commun doit être donné par l'évaluateur et l'évalué, quand TEBOUL Jacques dit « à la fin de cette partie de l'entretien, responsable et collaborateur se sont mis d'accord sur les points forts et les points à améliorer de ce dernier »³.

4^{ème} phase : l'émergence des besoins professionnels du salarié

Dans cette phase le responsable doit communiquer son appréciation globale et chercher en commun des moyens et des solutions à mettre en œuvre pour l'amélioration des points faibles. Une fois l'appréciation globale a été communiquée, le responsable doit chercher en commun avec son collaborateur des solutions à mettre en œuvre des points faibles tels que TEBOUL Jacques l'affirme « plutôt que de lui imposer ces propres solutions, sans écouter ce qu'il

¹- MALASSINGNE Pascaline, Op cit, P 85-87.

²- Ibid, P 85-87.

³- TEBOUL Jacques, Op cit, P 37.

a dire et a proposer »¹. Cette phase doit être l'occasion pour le collaborateur d'aborder l'avenir et de communiquer ces perspectives à son responsable.

5^{ème} phase : la négociation et la fixation de nouveaux objectifs

Les objectifs individuels découlent généralement des axes de progression en lien avec l'exercice des activités principale du métier ; elles découlent aussi des objectifs collectifs ainsi que des missions transversales. Ces objectifs sont fixés et négociés avec l'évalué qui est invité à faire des propositions TEBOUL JACQUES² précise que ces objectifs doivent être fixés de façon prioritaire par rapport aux points faibles du collaborateur qui devront être améliorés.

Les conditions de réussite, sont elles aussi négociées entre l'évaluateur et l'évalué, et sont ensuite formalisées pour chaque objectifs :

- moyens (formations, matériels, procédures).
- échéancier ou délai de réalisation de l'objectif.

6^{ème} phase : la conclusion de l'entretien

Dans cette phase le manager doit reformuler le contrat. Pour MALASSINGNE Pascaline la reformulation du contrat est essentielle ; elle dit que le manager et le salarié n'argumente plus dans cette phase et qu'elle doit durer moins de dix minutes.

Dans cette phase WARD Mohammed³ explique que le hiérarchique résume l'échange, consigne par écrit sur le formulaire d'évaluation les éléments essentiels,

Ce qui il faut retenir dans cette phase c'est qu'il faut :

- Garder la mémoire des informations (relire et remettre en forme les notes prises durant l'entretien, noter les éléments non verbalisés).
- Préserver la confidentialité.
- Faire valider par la personne interrogée les comptes rendus d'entretiens, si nécessaire.

On peut conclure, que si le manager veut être efficace, il est dans l'obligation de respecter l'ordre clair et cohérent de cette structure et n'aborder chacun des thèmes que lorsque le dialogue sur le thème précédent est terminé, en effet les changements soudains de thème perturbent le collaborateur, augmentent son anxiété et jettent la confusion dans son esprit.

¹- TEBOUL Jacques, Op cit, P 39.

²- Ibid., P 39.

³- WARD Mohammed, Mise en place d'un système d'évaluation du personnel à l'office national de l'eau potable (ONEP), Thèse professionnelle, Maroc, 2007, P 31.

3- Les difficultés de l'entretien d'évaluation

Comme tout exercice à enjeux, l'entretien d'évaluation comporte des obstacles, des difficultés qu'il faut savoir surmonter pour en tirer les bénéfices. Dans son article Voisard Marie Laure¹, fait le point sur les difficultés fréquentes rencontrées lors de cette entrevue. Et met en lumière les bénéfices pour le manager.

Ce que le consultant appelle difficultés ce sont ces erreurs commises aussi bien par l'évaluateur que par l'évalué, et qui nuisent au bon déroulement de cet exercice. Elles sont par fois le résultat de négligences ou au manque de temps, souvent. En voici la liste :

- Les évalués arrivent sans préparation de l'entretien.
- Le manager n'a pas préparé.
- Les évalués déçus par des engagements non tenus précédemment (soit par le manager ou son prédécesseur) ne croient plus à l'intérêt de la démarche et sont dubitatifs.
- L'évalué refuse de signer son entretien pensant que la signature signifie un accord sur les objectifs alors que ce n'est qu'un visa signifiant que l'entretien a bien eu lieu.
- Un collaborateur refuse de parler ou d'y assister.
- L'évalué ou le manager refuse de se remettre en cause.
- Absence d'écoute du manager.
- Aborder des sujets qui n'ont pas leur place dans l'entretien ; car le collaborateur doit être au centre (ex : modalité de réorganisation, revue d'équipe, point d'étape d'un projet, jugement sur l'organisation de l'entreprise, etc.)
- Ne pas oser aborder le savoir être (compétences comportementales requises) de peur d'être dans le jugement ou de froisser l'interlocuteur qui ne pourra pas s'améliorer et qui ne comprendra pas.
- Remplir le support après l'entretien.
- En faire un acte administratif (remplir un support) et non un acte de management sain.

Ce type d'erreurs, par omission, négligence, mauvaise interprétation ou simplement manque de temps, risque de mettre à mal l'objectif prioritaire de l'entretien, à savoir faire progresser l'ensemble des collaborateurs.

¹ - <http://www.salaire-net.fr/entretien-annuel-difficultes>, 16/03/2018 à 20h45.

4- Les conditions de réussite d'un entretien d'évaluation

Pour que le salarié tire tous les bénéfices de ce dispositif qui est l'entretien d'évaluation, il est incontournable qu'un certain nombre de conditions favorables soient réunies au sein de l'entreprise telle qu'AGOSTINI l'affirme¹.

- cultiver et favoriser une certaine "maturité" de l'organisation pour accepter que l'employabilité du salarié ne soit pas celle recherchée par l'entreprise et accepter le départ du collaborateur plutôt que le laisser se démotiver et s'étioler ;
- être transparent sur ce que l'entreprise est à même de proposer : ses politiques de gestion des carrières, ses stratégies de développement, ses outils ou dispositifs internes pour la GPEC, etc.
- mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour anticiper les évolutions des métiers d'aujourd'hui, identifier les nouveaux à apparaître et ceux pour lesquels il n'y a plus d'avenir possible. En conséquence, se doter de ces démarches et/ou outils (référentiels, revue de carrière, etc.), en étant vigilant sur la formation des personnes qui auront à les faire vivre (et notamment, en formant l'encadrement à la pratique de l'entretien professionnel)
- faire preuve de créativité en développant des stratégies externes lorsque les perspectives internes restent limitées (mobilité inter entreprises, missions fonctionnelles...)
- Consacrez à l'entretien une durée suffisante. Faire en sorte de ne pas être interrompu.
- Le manager doit créer un environnement favorable pour les deux parties en présence (le manager et le collaborateur).
- Le manager doit garder l'objectif de l'entretien toujours présent à l'esprit pour ne pas dévier. Il doit se rappeler que l'entretien n'a pas pour objet de blâmer, de louer, de calmer. Il a pour objet d'améliorer la qualité et le rendement du travail professionnel et l'épanouissement qu'on peut y trouver.
- Le manager doit partir de l'hypothèse que son collaborateur veut améliorer son travail et son efficacité.
- Le manager doit Maîtriser au préalable une méthode pour résoudre les malentendus et les conflits.
- Le manager doit savoir percevoir quand le collaborateur désire être entendu. A ce moment, il doit lui donner toute latitude d'exprimer son

¹-http://ressourcescentreinfo.fr/IMG/pdf/2010_conduire_avec_succes_les_entretiens_professionnels.pdf.
Conduire avec succès les entretiens professionnels, Paris, 2010, 16/03/2018 à 21h40.

point de vue sur la question. Et faire l'effort d'entrer honnêtement dans ses arguments ; Ils peuvent l'éclairer

- Le manager ne doit pas terminer l'entretien sans qu'il s'assure de deux choses : Qu'il a compris à fond et en totalité ce que l'interlocuteur avait à lui dire. Qu'il sait que son interlocuteur a compris ce qu'il avait à lui dire.

Pour être réussi, l'entretien doit être bien :

- positionné dans le processus RH d'évaluation et de gestion des compétences de l'entreprise.
- Les objectifs et règles de fonctionnement de l'entretien pour tous les acteurs doivent être bien définis et formulés.
- le manager doit prendre une posture d'auditeur des compétences du collaborateur et être force de propositions sur les mesures correctives à mettre en œuvre.

Cependant, lorsque les conditions que nous venons d'exposer sont réunies, l'entretien d'évaluation permet alors à l'évalué :

- d'estimer correctement ses compétences et son potentiel, en sachant exactement quels sont (ses points forts) et dans quel domaine il doit s'améliorer.
- exprimer ce qui, pour lui, dans son travail.
- participer activement à l'élaboration de sa fonction, à son développement.
- découvrir ses besoins personnels de formation et des pistes d'actions qu'il devra mettre en œuvre pour progresser.
- ajuster dans une perspective de carrière, ses objectifs, ses motivations, et ses ambitions.

4-1 les comportements à adopter et le traitement des conflits pendant l'entretien

Il arrive que des tensions latentes avec un collaborateur se révèlent lors d'un entretien annuel d'évaluation. Ils peuvent facilement dégénérer en conflits, aggravés par la relation hiérarchique qui n'est pas toujours bien gérée, du côté du responsable comme du côté du collaborateur. L'existence de ces difficultés exige donc de la part du responsable qu'il soit capable de les surmonter, en traitant le conflit et en réduisant les tensions entre lui et son collaborateur. S'il ne le fait pas, la conduite de l'entretien devient très difficile.

TEBOUL Jacques, dans son ouvrage sur l'entretien d'évaluation expose les méthodes de traitement des conflits pendant l'entretien explique les méthodes qui permettent de traiter les conflits pendant l'entretien¹

➤ **Diagnostiquer l'objet du conflit**

Une première approche est de rechercher avec le collaborateur sur quoi porte le désaccord.

Celui-ci peut porter sur

- les valeurs : façon d'exercer l'autorité, style de management.
- les faits et leur interprétation, c'est le cas le plus fréquent
- les objectifs à atteindre : refus de négociation de la part du responsable, objectifs jugés
- irréalistes par le collaborateur, simple refus des objectifs par principe.
- les méthodes préconisées.

➤ **Etre attentif au comportement du collaborateur**

Le contenu émotionnel pendant un conflit est rarement verbalisé (mimiques, geste, expression du visage, postures, ton, débit de parole, etc.) : Le responsable doit être attentif en observant, ressentant et écoutant ce que manifeste l'interlocuteur par son comportement (gestes, mimiques, ton de la voix, accélération du débit de la parole, etc.).

➤ **Tenir compte dans un conflit de la spécificité des réactions de subordination**

Les réactions de subordination peuvent être très différentes selon la situation, le contexte professionnel et la personnalité du collaborateur et du responsable. Ce sont des réactions de domination ou de soumission.

➤ **La rébellion, réaction de domination active**

Le collaborateur essaye de renverser l'autorité et tente de dominer son supérieur hiérarchique et de l'influencer. Il ne faut pas répondre par l'agressivité que recherche le collaborateur, mais plutôt détendre le rebelle (éventuellement plaisanter). Chercher plutôt à explorer calmement avec lui si son ambition est fondée sur des intentions réelles ou non et lui fixer des objectifs élevés conformes à cette ambition².

¹- TEBOUL Jacques, Op cit, P 74-77.

²-http://ressourcescentreinfo.fr/IMG/pdf/2010_conduire_avec_succes_les_entretiens_professionnels.pdf.
Conduire avec succès les entretiens professionnels, Paris, 2010,16/03/2018 à 22h12.

➤ **La contrainte, réaction de domination passive**

Le collaborateur cherche à être influent de manière détournée par une attitude non directive. Il veut jouer un rôle sans revendiquer clairement du pouvoir et tente de créer un sentiment de culpabilité chez le responsable.

➤ **Le dévouement excessif réaction de soumission active**

Le collaborateur cherche la soumission au pouvoir et le contrôle de la situation d'autorité en provoquant l'agressivité du responsable qui ne doit absolument pas encourager ce dévouement excessif, il doit inciter le collaborateur à la réussite autonome.

➤ **La démission, réaction de soumission passive**

Si le collaborateur est désenchanté et n'est intéressé ni par son travail ni par son équipe tout en ayant un comportement de dérision, le responsable doit chercher les raisons de sa frustrations et des solutions pour le motiver. En cas de conflit il est préférable que le responsable influence le collaborateur au cours de l'entretien et cherche les raisons de sa résistance et les solutions définitives au lieu d'enchaîner les réactions.

Pour conclure, le responsable doit avoir la volonté de trouver des solutions négociées et satisfaisantes pour chacune des parties.

4-2 Les limites et critiques de l'entretien d'évaluation

L'évaluation quelque soit la forme qu'elle revêt ne peut pas être tout. L'entretien d'évaluation n'échappe pas à la règle.

Selon BATAL Christian, « l'entretien n'est qu'un moment de synthèses et formalisation de données recueillies tout au long de l'année »¹. Quant à PIVETEAU Jacques rappelle que « si évaluer c'est mesurer alors l'entretien n'est pas un bon instrument de mesure »².

L'évaluation du personnel, ne peut pas se résumer à ceux de l'entretien annuel d'évaluation. La seule évaluation compatible à ce type d'entretien est selon PIVETEAU Jacques est celle ou « dans une situation de face à face on cherche à construire en commun une appréciation partagée sur l'activité professionnelle de chaque collaborateur »³.

¹- BATAL Christian, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, édition d'organisation, paris 1998, P 141.

²- PIVETEAU Jacques, L'entretien d'appréciation du personnel, Paris 1996, P12.

³- PIVETEAU Jacques, Op cit, P 198.

En résumé on peut dire que l'entretien annuel d'évaluation est un exercice managérial, qui est le plus souvent, un élément central de la gestion des ressources humaines ; sur lui reposeraient des décisions de gestion, il constitue donc un moment clé dans l'entreprise, mais malgré cela GILBERT Patrick et SCHMIDT Géraldine¹, lui adressent de nombreuses critiques à savoir :

- Les appréciés regrettent :
 - Le manque de préparation de l'entretien.
 - Le flou des descriptifs de fonctions ou le manque de fiabilité des référentiels.
 - Le non- retour systématique des résultats de l'évaluation.
 - Leur méconnaissance des enjeux réels de l'entretien.

- Les appréciateurs ne sont pas moins insatisfaits, ils déplorent :
 - Le peu d'implication de leur propre hiérarchie.
 - Le flou des objectifs assignés au système de l'évaluation.
 - L'absence de feed-back aux appréciés.
 - Leur connaissance insuffisante des postes à pourvoir, des moyens disponibles.
 - Le manque de préparation de l'entretien.
 - Les difficultés à détecter les compétences de leurs collaborateurs.

Au final on peut dire que, L'utilité de ce rendez-vous annuel n'est pas toujours perçue par les managers qui sont au contact quotidien de leurs équipes. Le manque de savoir-faire pour mener à bien ce type d'entretien et de savoir gérer les situations conflictuelles qui peuvent en résulter peut également constituer une limite. Cependant, Les collaborateurs peuvent percevoir l'entretien annuel comme un rendez-vous à l'impact limité compte tenu notamment de la validité et de la pertinence des évaluateurs.

Conclusion de la première partie

A fin de conclure la première partie de notre travail qui est essentiellement théorique ,il est à noter que l'évaluation du personnel dans l'entreprise ou l'appréciation du personnel représente un sujet d'intérêt constant pour les services Ressources Humaines, souvent principaux initiateurs et moteurs de ce processus dans les organisations, et au cœur du processus d'évaluation figure l'entretien qui n'est autre qu'une rencontre entre le manager et son collaborateur.

¹- GILBERT Patrick et SCHMIDT Géraldine, Evaluation des compétences et situations de gestion, édition, ECONOMICA, Paris 1999, P 36.37.

L'entretien est donc une interaction essentiellement verbale entre deux personnes en contact direct avec un objectif préalablement posé. Il a pour but d'éviter les préjugés et d'améliorer le climat relationnel entre le collaborateur et son hiérarchique. A cet effet, l'appréciation repose sur des critères objectifs connus de tous et sur la base d'un dialogue : chaque partenaire est donc en mesure d'apporter des éléments d'information, de justifier ses actes, ses résultats, etc.

Mais la richesse de l'entretien dépend de ces utilisateurs, (managers, collaborateurs, mais aussi le DRH), et surtout de la manière dont ils seront conduits, une bonne conduite d'un entretien doit intégrer à la politique de l'évaluation de l'entreprise, ils ne peuvent se dérouler au hasard, mais selon les règles déterminées : les évaluateurs, les finalités de cette évaluation et les supports utilisés doivent être communs à l'ensemble des agents. La réussite de ce type d'entretien entre évaluateur et évalué est conditionnée par sa prévision, sa préparation, son déroulement.

Au cours de cet entretien, le comportement des responsables, les techniques de communication utilisées sont déterminantes. Ce type d'entretien est délicat à mener, parce qu'à son issue, un jugement est donné par l'évaluateur et que ce jugement peut avoir conséquence sur le travail et la progression de carrière de l'agent. Pour éviter tout écueil, une formation et un accompagnement des évaluateurs doivent être envisagés. La mise en place de ces entretiens repose sur une forte sensibilisation et information du personnel, c'est pourquoi il est impératif de préparer l'ensemble des agents à cette nouvelle forme d'évaluation.

Partie Pratique

Chapitre IV
Présentation de
l'organisme d'accueil
Analyse et
interprétation
des données

Préambule

L'étude de terrain est une étape importante dans notre recherche. Dans ce dernier chapitre on propose une base pratique sur la conduite d'un entretien annuel d'évaluation au sein de Bejaia méditerranéan terminal (BMT).

Notre chapitre contient deux(02) sections, la première concerne la présentation de l'organisme d'accueil dont on trouve la présentation générale de l'entreprise, la structure de BMT, et enfin on va exposer le document interne à l'entreprise. La deuxième section quand a elle sera consacré a l'analyse et l'interprétation des données ou on va interpréter les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés ainsi que les données des deux(02) catégories socioprofessionnelles (évaluées, évaluateurs) et en final on terminera par la vérification de nos trois hypothèses

Présentation de l'organisme d'accueil BMT

Cette section sera consacrer à la présentation de l'organisme d'accueil BMT, pour cela nous allons évoquer tout d'abord son histoire, en suite sa situation géographique et enfin la présentation de ses différentes structures ainsi que ses activités et les objectifs recherchés.

1-1 Présentation générale de BMT**1-A - Création de BMT**

Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal à conteneurs au port de Bejaia. Dès lors, LEPB s'est lancée dans la tache d'identifier les partenaires potentiels, elle a arrêté son choix au group PORTEK qui est spécialisé au conseil de la gestion des terminaux à conteneurs, le projet a été présenté au conseil de la participation de l'Etat (CEP) en février 2004, le CEP a donné son accord au projet an mai 2004.

Sur accord de gouvernement, BMT a vu le jour avec la joint-venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) à 51% et PORTEK, une société Singapourienne, à 49%. PORTEK est opérateur de terminaux spécialisé dans les équipements portuaires, il est présent dans plusieurs port dans le monde aujourd'hui BMT est une SPA au capital de 180 000 000DA à sa création et de 500 000 000DA en 2010.

1- B - Définition de BMT

BMT est créée comme une société par action, c'est une entreprise prestataire de service spécialisée dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal à conteneurs. Pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétant particulièrement formé dans les opérations de gestion du terminal. Elle dispose d'équipements d'exploitation les plus perfectionnés pour les opérations de manutention et d'acconage et avec un effectif de 510 afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps record et à des coûts compétitifs.

BMT offre ses prestations sur la base de 24/24 et 7 j/7j, le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performants (politique de quai, politiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de Bejaia et de BMT, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plate forme portuaire très performante.

1- C- La situation géographique de BMT

BMT se situe au niveau du port de Bejaia, ce dernier est implanté au centre du pays et jouit d'une situation géographique stratégique. Elle se trouve à proximité de la gare ferroviaire, à quelques minutes de l'aéroport de Bejaia et relie au réseau routier national qui facilite le transport des marchandises conteneurisées de nature vers toutes les destinations.

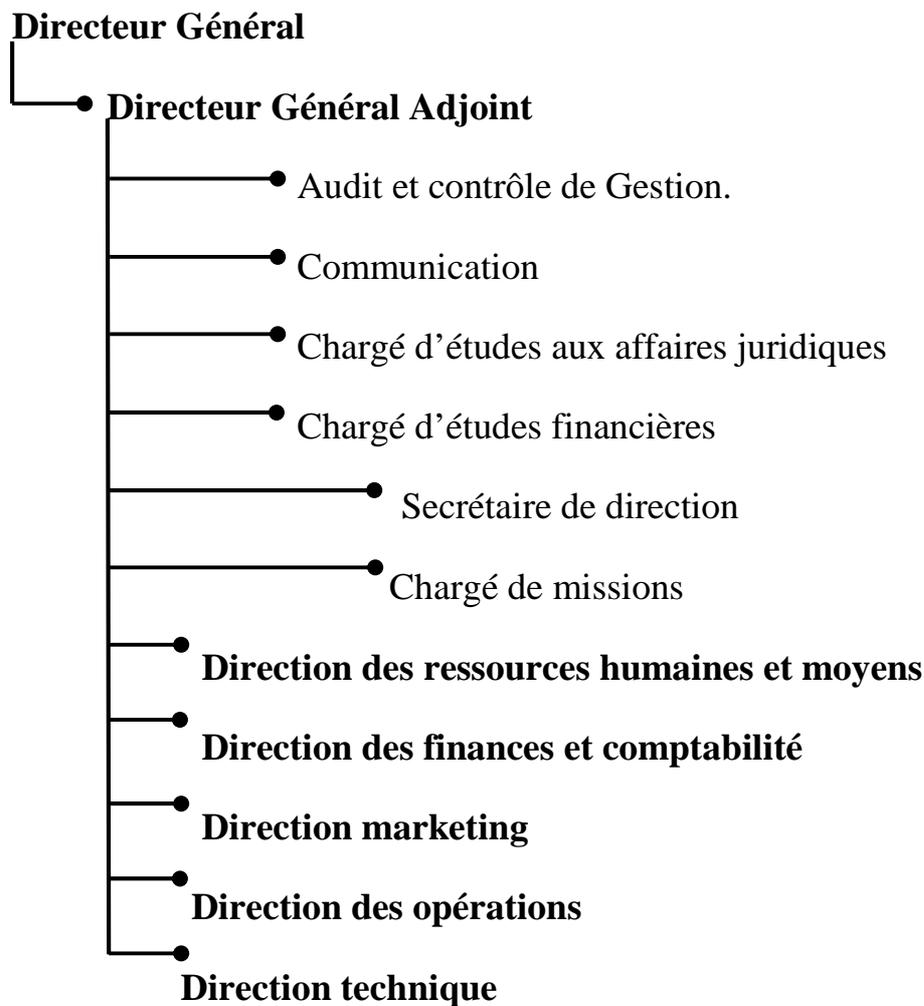


Source document interne de l'entreprise BMT

1-2 La structure de BMT

1-2-A- La direction générale

A sa tête, le directeur général, qui gère l'entreprise, il a le pouvoir de décision, d'administrer l'entreprise, d'assigner des directives pour les différentes structures et faire une liaison entre les directions de l'entreprise.

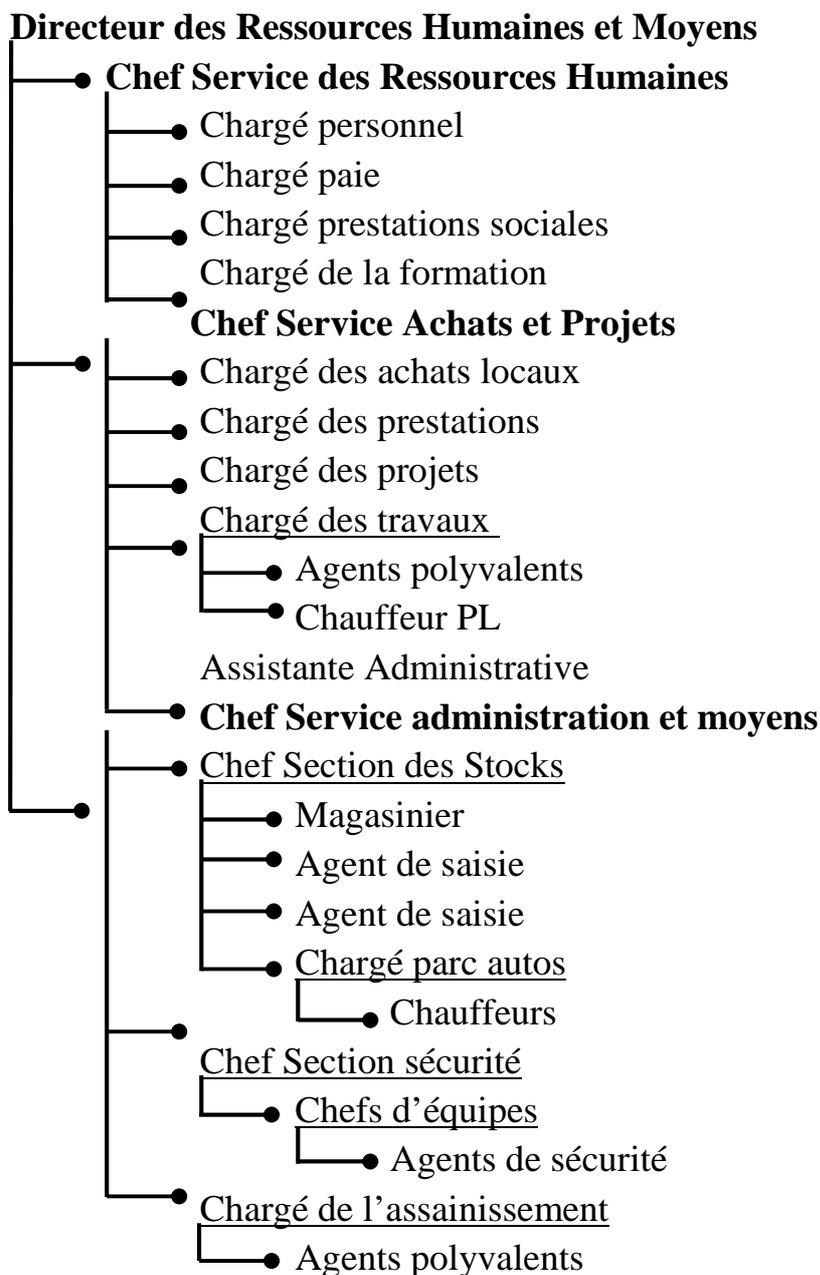


1-2-B - La direction des ressources humaines et moyennes(DRHM)

Le rôle du service personnel est de mettre en œuvre des systèmes de gestion intégrés à la stratégie de l'entreprise et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économique et les attentes du personnel. Pour cela la véritable importance de cette structure réside dans la recherche de meilleur potentiel, son maintien lui offrant les meilleures conditions (salaire, client de travail et environnement, formation.).

- Service des moyens généraux: il est chargé des achats et de la gestion des stocks de l'entreprise.

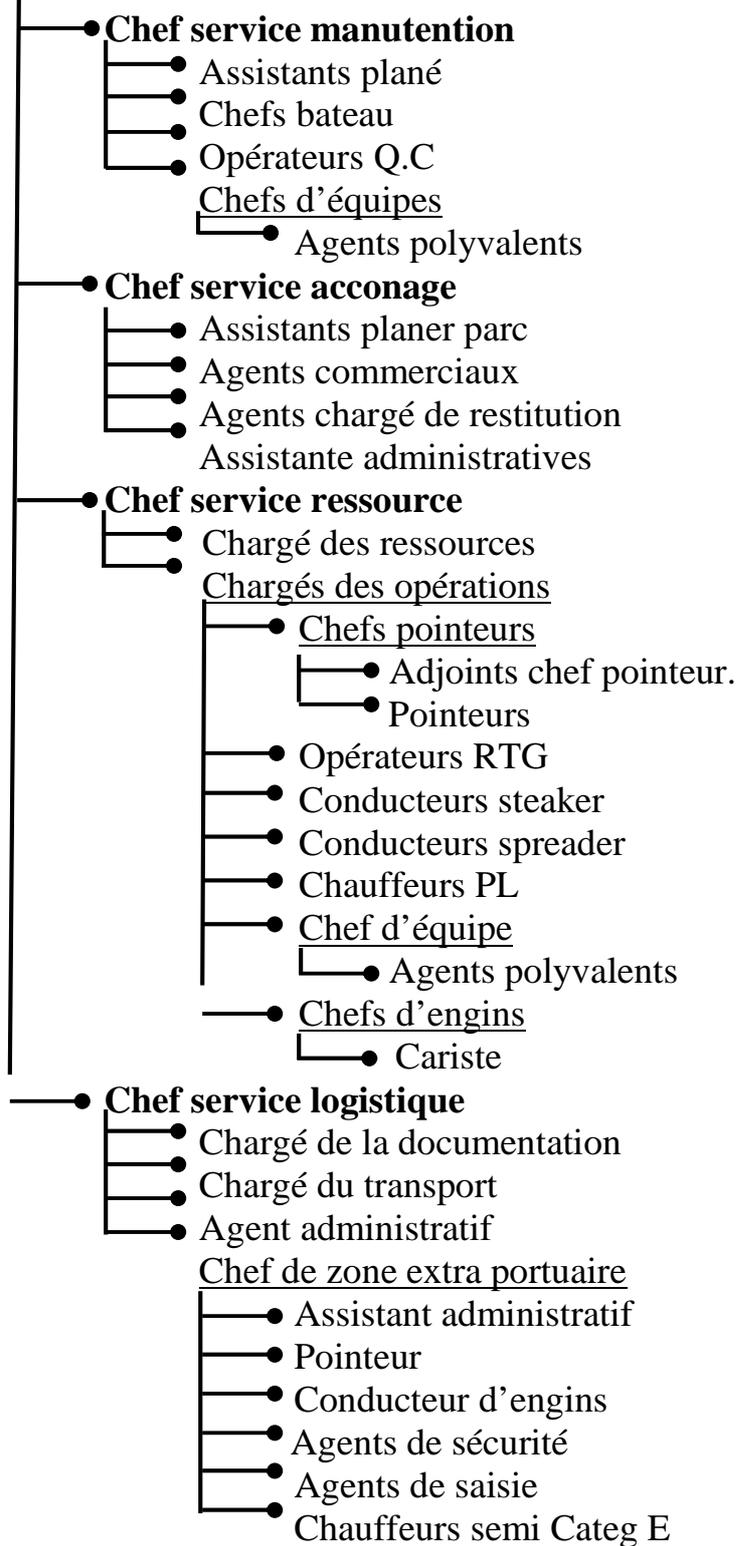
- Service hygiène et sécurité: il assure la sécurité de la marchandise, du parc à conteneurs, la propreté de l'entreprise et de son environnement.



1-2-C- La direction des opérations (DO)

Elle assure la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources (humaines et matériels). Elle prend en charge les opérations de manutention, comme la réception des navires porte conteneurs et leurs chargement et déchargements, et les opérations de l'acconage tels que (le suivi des livraisons, les dépotages, la mise à disposition des conteneurs vides, le traitement des conteneurs frigorifiques).

Directeur des opérations

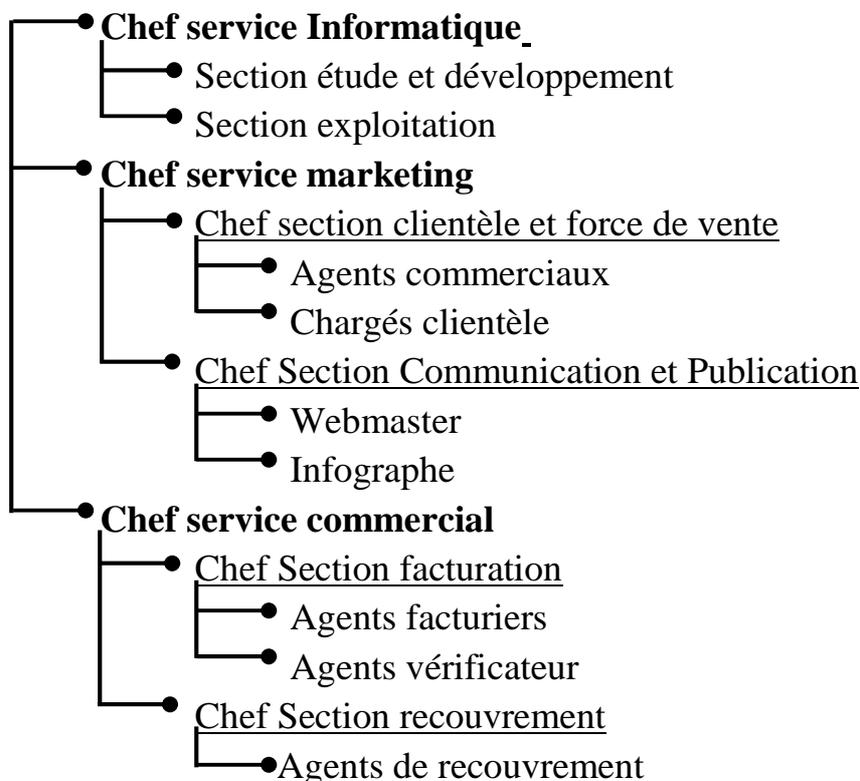


1-2-D- La direction marketing (DM)

Veille à la marque de l'entreprise en se préoccupant en permanence d'entretenir des relations avec les clients. Elle vise à faire connaître ses missions, ses programmes, ses orientations et ses performances auprès de ses clients. Elle amène son environnement externe au développement et l'amélioration de la qualité des services.

- Service commerciale : suit la facturation, la gestion de portefeuille et le recouvrement des créances
- Département informatique : assure le bon fonctionnement du système de gestion informatique (CTMS), la maintenance aux différentes structures et forme le personnel de l'entreprise.

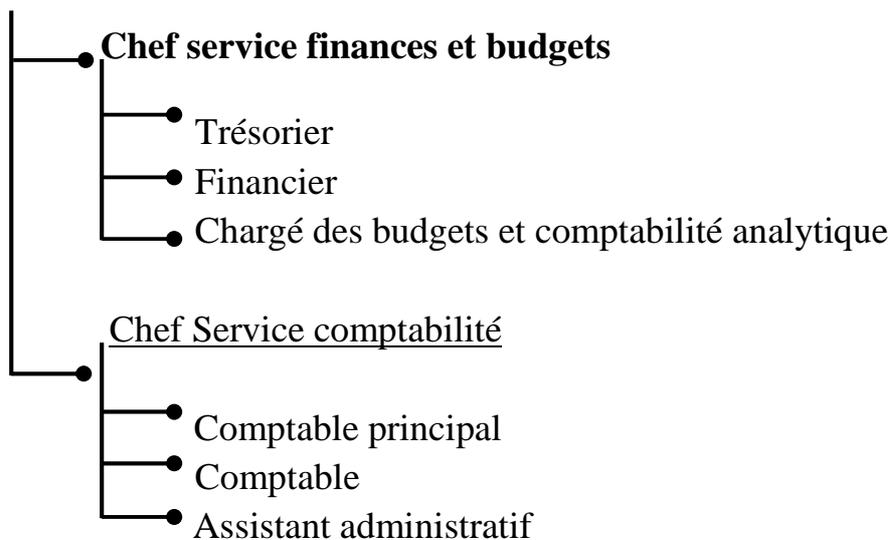
Directeur marketing



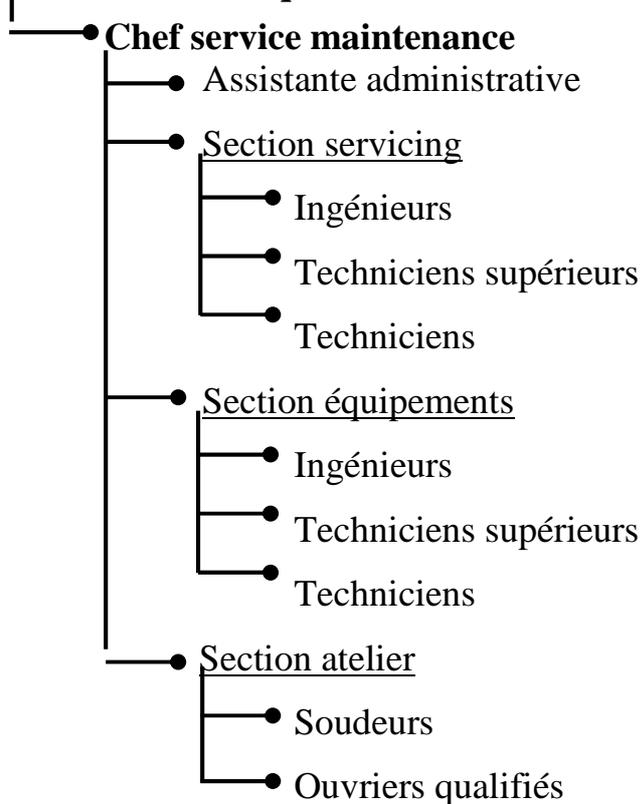
1-2-E- La direction des finances et de comptabilité (DF)

Procède à l'enregistrement de toutes les opérations effectuées par l'entreprise au cours de l'année. Elle est constituée de deux services:

- Service de comptabilité: qui procède au contrôle et à l'enregistrement de toutes les factures d'achats, de présentation et d'investissement.
- Service des finances: qui procède au règlement de toutes les factures et à l'encaissement de toutes les créances de l'entreprise émises à la banque.

Directeur des finances et comptabilité**1-2-F- La direction technique (DT)**

Assure une maintenance préventive et curative des engins du parc conteneurs.

Directeur technique

1-3 Domaines d'activités de BMT

BMT a pour mission principale la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs. Cette mission est assurée par les activités principales suivantes:

- le traitement, dans les meilleures conditions de délai, de coûts et de sécurité, l'ensemble des navires porte conteneurs et des conteneurs.
- la manutention sur navires aussi bien le chargement et le déchargement des conteneurs et leur entreposage dans la zone de stockage.
- le service d'aconage sur les aires spécialisées.
- le déchargement des céréales selon les capacités installées.

1-4 Objectifs et Acquis de BMT**1-4-A Les objectifs**

BMT a pour objectif de faire de son terminal à conteneur une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.

La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :

- Un gain de productivité.
- Une réduction des coûts d'escale.
- Une fiabilité de l'information.
- Un meilleur service clientèle.
- Faire face à la concurrence nationale et internationale.
- Propulser le terminal au stade international.
- Gagner des parts importantes du marché.
- Cibler 150 000 EVP à partir 2008 et entre 5% 10% de part de marché.
- Augmenter la productivité de la manutention.
- Développer le transport de bout en bout.
- Améliorer le rendement et écourter les temps d'escale.
- Mettre en place des procédures efficaces de gestion et une prestation de service répondant aux normes universelles.
- Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en matière de transport et de manutention.
- Prise en charge totale et entière des soucis du consignataire pour tout ce qui concerne le conteneur.
- Tenir l'engagement d'assurer un service de qualité dans les meilleurs délais.
- Offrir un niveau élevé de l'efficacité opérationnel pour les clients. Améliorer le service et adopter les besoins du client.
- Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales créées de l'emploi.

1-4-B Principaux acquis

Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT :

- Augmentation de rendement de 8–10 à 25-30 unités de conteneurs / H.
- Croissance de trafic conteneurs de 100.050 EVP (2007) à 120 000 EVP.
- Réduction importante des séjours à quai des navires 25 h à 12 heures.
- Formation du personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal.
- Accélération des formalités douanières grâce à l'installation du guichet unique.

2- Documents interne a l'entreprise

Nous avons procédé à notre enquête à l'aide de quelques documents propres à l'entreprise

BMT qui nous ont aidés à mieux cerner le cadre de notre étude. Et parmi les documents internes à l'entreprise qui nous a été fournis par notre encadreur professionnel la grille d'évaluation et le guide d'entretien.

2-1 La grille d'évaluation ou le support de l'entretien

La grille d'évaluation ou le support d'évaluation est un document interne à l'entreprise, elle rassemble l'ensemble des critères que l'entreprise souhaite utiliser ; elle est propre a l'entreprise et elle doit faire l'objet d'une utilisation rigoureuse et cohérente, dans l'intérêt de l'employé lui-même et de l'entreprise.

Nous allons maintenant exposer ou définir les critères d'évaluation au sein de BMT à partir de la présentation que nous allons faire du support d'évaluation, la grille d'évaluation du personnel de BMT comporte quinze rubriques

A) Identification de l'évalué et de l'évaluateur

Cette première rubrique comporte trois colonnes, la date de l'entretien ainsi que la date du dernier entretien seront mentionnée dans la première colonne ; dans la deuxième colonne porte le nom du manager ainsi que sa fonction, et enfin la dernière colonne comporte des informations sur le collaborateur ou la personne évalué (nom & prénom, fonction, direction, service, date de recrutement, et enfin date de prise de la fonctions actuelle).

B) Les aptitudes techniques, c'est-à-dire maitrise du poste

Cette rubrique porte sur le degré de maitrise du poste, les points mesurés sont :

- La maitrise des connaissances théoriques
- Maitrise des éléments techniques
- Suivi des évolutions techniques

C) Les compétences c'est-à-dire les qualités personnelles

Cette rubrique mesure les compétences à partir des points suivants :

- Expression écrite
- Expression orale
- Capacité à convaincre
- Capacité à travailler en équipes
- Capacité d'analyse et de synthèse

D) Dynamisme c'est-à-dire apport au développement

- Disponibilité
- Apports d'idée
- Rapidité de traitement des projets
- Implications

E) Rigueur c'est-à-dire, l'organisation et la programmation

- Respect du planning
- Qualité du travail rendu
- Transmission de l'information

F) Relationnel, c'est-à-dire interpersonnel

- Disponibilité vis-à-vis des autres
- Réceptivité aux demandes, sollicitations
- Compréhension/ appréhension des enjeux globaux de la société, de son mode de fonctionnement

G) Représentation, c'est-à-dire les relations externes

- Qualité d'écoute
- Qualité du discours
- Qualité de la représentation

H) Attitude c'est-à-dire Attitude Générale

- Rigueur/ Discrétion
- Implication
- Réaction constructive aux critiques
- Adaptabilité
- Ponctualité, Disponibilité
- Esprit d'équipe

I) Tâche assignée, c'est-à-dire la rapidité d'exécution des tâches

Dans cette rubrique le manager dégage en commun avec son collaborateur les points fort à développer et les points faible à améliorer

J) Atteinte des objectifs

Cette rubrique rappelle les trois objectifs sur lesquelles les deux acteurs se sont mis d'accord lors de l'entretien précédent, ainsi que l'atteinte ou non de ces derniers

K) le bilan de formation

Dans cette rubrique les acteurs rappellent les formations suivies durant l'année écoulée et font un bilan sur la formation.

L) la fixation de nouveaux objectifs

Dans cette rubrique le manager et son collaborateur fixe en commun les objectif de l'année à venir.

M) Formation(s) professionnelle(s) proposées

Le manager propose à son collaborateur un nouveau plan de formation de l'année à venir, par apport aux nouveaux objectifs fixés.

N) Orientation souhaitée

Dans cette rubrique l'évalué répond à trois question posées par son manager, à savoir :

- Evalué : Attentes en matière d'évolution de carrière :
- Avez-vous déjà assuré l'intérim de vos supérieurs hiérarchiques ?
- Avez-vous rencontré des difficultés lors de la période d'intérim ?

A la de cette rubrique l'évaluateur rédige un commentaire et reformule les réponses de son collaborateur

O) commentaire et signature

À la fin de la grille, le collaborateur écrit un commentaire sur le déroulement de l'entretien et le manager aussi, et signent la grille.

4.2 Le guide de l'entretien

Le guide de l'entretien annuel d'appréciation est un document interne à l'entreprise BMT, qui a pour objectif de décrire les étapes du déroulement de l'entretien ; il est distribuer pour chaque évalué et évaluateur accompagné du support de préparation de l'entretien d'une semaine allant jusqu'à deux semaine avant la date

de l'entretien, afin de leur permettre de connaître les phases du déroulement de l'entretien et de conduire ce dernier en toute efficacité. Nous allons présenter le guide d'entretien annuelle d'appréciation au sein de BMT.

➤ **La préparation de l'entretien annuel**

Dans cette étape le responsable fixe en commun avec son collaborateur un rendez-vous précis le jour, l'heure, et le lieu de l'entretien, le responsable et son collaborateur doivent chacun de leur côté au préalable remplir le support de préparation de l'entretien.

➤ **Le démarrage de l'entretien**

Le démarrage de l'entretien se fait dans un climat de confiance et de disponibilité

➤ **Définir les responsabilités et les missions du collaborateur**

Il s'agit dans cette étape de définir les principales responsabilités et les missions du collaborateur ainsi que les objectifs permanents, inhérents au poste occupé, en prenant comme référence la fiche du poste.

➤ **Rappel des objectifs fixés lors de l'entretien de l'année précédente**

Il s'agit de rappeler les objectifs particuliers que le titulaire s'est engagé à atteindre au cours de l'année écoulée.

➤ **L'atteinte des objectifs**

Il s'agit de mesurer le niveau d'atteinte de chaque objectif, et d'indiquer brièvement le niveau de performance atteint ; la réalisation peut être supérieure, conforme, ou inférieure à la prévision.

➤ **L'analyse des résultats**

C'est un examen permettant d'identifier la contribution individuelle du titulaire du poste dans la réalisation des objectifs, mais aussi d'expliquer les raisons qui ont empêché l'atteinte totale ou partielle des objectifs.

➤ **Synthèse de la performance**

Il s'agit de détecter les points forts à développer ou les points faibles à améliorer.

➤ **Définition des objectifs de l'année à venir**

Ces objectifs s'accompagnent de délais, de moyens ou d'actions pour les atteindre

➤ Evolution et développement professionnel

Il s'agit de discuter sur les :

- Formation professionnelle souhaitée
- Orientation souhaitée : la rédaction de cette partie met en avant les souhaits d'évolution exprimés par l'évalué ; le responsable hiérarchique indique ses commentaires dans la partie prévue à cet effet.

1- Caractéristiques socioprofessionnelles de la population d'étude

Tableau N° 01 : La répartition des enquêtés selon le genre

| Le genre | F |
|-----------------|-----------|
| Masculin | 15 |
| Féminin | 15 |
| Total | 30 |

Etant donné qu'on a travaillé avec l'analyse de contenu et non avec l'analyse statistique et sans pourcentage, on a tenu à ce que le nombre des femmes soit égale à celui des hommes afin de pouvoir faire la comparaison, soit quinze (15) pour chaque catégorie.

Tableau N°02 : La répartition des enquêtés selon l'âge

| Age | F |
|--------------|-----------|
| [20 - 30] | 07 |
| [31 - 41] | 15 |
| [42 - 52] | 08 |
| Total | 30 |

Le tableau ci-dessus montre que quinze (15) effectifs de nos enquêtés interrogés sont âgés entre [31 - 41] ans, ce qui veut dire la majorité de notre échantillon d'étude porte l'âge moyen, après vient la catégorie âgée entre [42 - 52] ans avec un effectif de huit (08), suivi par la tranche d'âge la plus jeune entre [20 - 30] avec un effectif de sept (07).

- ❖ Nous notons alors qu'au moment de la création de BMT elle a opté pour deux choix de recrutement ; au début elle s'est engagée par un recrutement extérieure d'un personnel d'un âge moyen (unité au mai 2004) avec de différents contrats, et dans le but de les garder elle s'est investie dans les

formations afin qu'ils acquéraient une expérience professionnelle adéquate à leur travail. Tandis que les plus âgés étaient transférés dans une autre entreprise appelé EPB vers l'entreprise BMT par le besoin de cette dernière d'avoir des éléments expérimentés, avec un bagage professionnel.

Tableau N° 03 : La répartition des enquêtés selon l'ancienneté

| Ancienneté | F |
|-------------------|-----------|
| [01 -07] | 15 |
| [08 - 15] | 13 |
| [16 - 20] | 02 |
| Total | 30 |

D'après ce tableau nous constatons que la fréquence la plus élevée est de quinze (15) représente les enquêtés ayant une ancienneté professionnelle de [01 – 07] ans ,suivie par une fréquence moyenne de treize (13) de la catégorie d'ancienneté professionnelle entre [08 – 15] ans et à la fin nous avons une fréquence faible de deux (02) enquêtés seulement de la catégorie la plus ancienne de notre population d'étude qui ont une ancienneté professionnel de [16 – 20] ans

- ❖ Nous pouvons déduire que les cadres de BMT peuvent demeurer longtemps au sein de leurs entreprise, jusqu'à quinze (15) ans et plus d'expérience voir même jusqu'a la retraite, cela s'explique par la satisfaction des travailleurs dans climat social et professionnel que leur entreprise leurs offre, et par l'ensemble des investissements porté par l'entreprise à l'égard des salariés pour les motiver, les encourager, les qualifier et surtout les garder.

Tableau N° 04 : La répartition des enquêtés selon le service occupé

| Service occupé | F |
|---|-----------|
| Directeur des ressources humaines | 01 |
| Service des ressources humaines et moyens | 10 |
| Service finance, comptabilité et budget | 07 |
| Service marketing | 04 |
| Service opérations et ressources | 05 |
| Service technique et méthode | 03 |
| Total | 30 |

D'après ce tableau on distingue clairement que notre recherche a touché de différents services soit dans les catégories cadre soit des agents de maîtrise.

Le service le plus dominant est celui des ressources humaines et moyens avec un effectif de dix (10), suivie par le service finance et comptabilité et budget avec une fréquence de sept (07) tandis que les trois services qui restent sont d'une fréquence faible qui varient entre cinq (05) et trois (03) tel que les services marketing, opérations et ressources service technique et méthode

- ❖ Tout d'abord nous devons souligner que notre échantillon a été réparti en service et non en poste vu qu'ils ne voulaient pas dévoiler leurs postes occupés par discrétion. Par la suite, nous pouvons dire que si la majorité de notre échantillon était prise dans le service ressources humaines c'est parce qu'ils contiennent un nombre assez important des travailleurs par rapport à d'autres services. Cela peut être expliqué par l'importance que l'entreprise BMT accorde à ce dernier.

Tableau N° 05 : La répartition des enquêtés selon leurs statut socioprofessionnelle

| Statut | F |
|-------------------|-----------|
| Cadre | 08 |
| Agent de maîtrise | 22 |
| Total | 30 |

Le tableau montre que selon la population répartie, les postes occupé par les agents de maîtrise sont les plus élevés avec une fréquence de vingt deux (22) suivie par une fréquence faible de huit (08) cadres.

- ❖ Si ce tableau contient deux catégories socioprofessionnelles seulement, cela s'explique par la nature de notre échantillon puisque ces deux catégories sont les plus visé par les entretiens annuels d'évaluation. Nous avons déduit que l'entreprise Béjaïa méditerranéan terminal classifie les postes sous forme d'une pyramide qui se fonctionne d'une façon ascendante ; selon les diplômes, les besoins et les exigences de l'entreprise.

Analyse des thèmes

1^{er} thème : L'entretien annuel d'évaluation1^{ère} catégorie : Les évalués

Tableau N° 06 : L'entretien annuel d'évaluation vis à vis des enquêtés

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|------------------------|--|-----------|
| 01 | Opportunité d'échanger | - C'est l'occasion de dialoguer sur mes atouts, ma carrière. | 05 |
| | | - Faire le point avec mon supérieur sur mes activités. | 04 |
| | | - Négocier avec mon manager d'une façon détendue sur mes souhaits et mes attentes. | 08 |
| | | - discuter avec mon responsable sur mes relations au travail et mon avenir. | 05 |
| Total | | | 22 |

D'après les données relatives à ce tableau, nous avons déduit que l'ensemble des réponses fournies auprès des enquêtés vont tous dans le même sens qui est que l'entretien annuel d'évaluation est une opportunité d'échange, nous avons pu les regrouper dans une seule catégorie avec un effectif de vingt deux (22).

- Parmi eux, douze (12) déclarent que les entretiens annuels d'évaluation est un moment privilégié d'échange avec leur supérieur hiérarchique sur leurs inspirations professionnelles et personnelles; confirmé par leur réponse un déclare « *...une possibilité d'échange avec mon responsable hiérarchique et une occasion d'évoquer mes envies d'évolution au sein de notre entreprise ...* » c'est aussi le cas d'un avis d'un agent de maîtrise vis à vis de cet outil « *...je le considère comme étant un moment privilégié d'échange entre un agent et son supérieur, qui me permet à moi qui est l'un d'eux à participer à la définition de mes objectifs et connaître mes résultats ...* »

Deux autres rajoutent « ...*le face à face avec mon responsable m'a permis d'exprimer mes besoins et d'exposer les points qui me préoccupent...* » Un autre affirme que « ...*l'entretien m'offre l'opportunité de dialoguer avec mon collaboré sur de nouveaux projets et d'exprimer mes besoins de formation...* ».

- Les dix (10) restant avancent l'idée que l'entretien annuel d'évaluation est l'un des procédures qui permet aux collaborateurs le pouvoir d'échanger avec son supérieur sur ses activités, ses relations, et son avenir ,ils nous le confirment comme suite par l'un d'eux « ... *l'occasion de mettre des points sur mes mauvaises appréciations sur certaines choses...* » un autre rajoute « ... *je profite de l'occasion de demander un changement de poste et améliorer mon salaire...* ».

2^{ème} catégorie : Les évaluateurs

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|--|--|-----------|
| 01 | Une fonction de dialoguer | - Un moyen de communication. - L'expression orale offre de nombreux avantages. - Une étape de connaître de près mes collaborateurs. | 02 |
| 02 | Un moyen de réglé les problèmes | - Discuter en dehors du cadre de travail. - Mettre le point sur nos désaccords. - Faire le point sur notre mal entendu. | 02 |
| 03 | Outil d'amélioration de la gestion des RH | - Décelé les potentialités des collaborateurs. - Evoquer les souhaits du salarié. - Discuter sur les besoin de formation de collaborateur. - Etablir un contrat clair de performance, de résultats. | 03 |
| Total | | | 07 |

Ce tableau présente trois (03) catégories de réponses des enquêtés interrogés au sein de BMT.

- Première tranche de réponse où les interviewés reconnaissent que l'entretien annuel d'évaluation est un processus qui renforce la communication entre le collaborateur et son collaboré, deux (02) d'entre eux affirment « ... *il me permet d'avoir des échanges fructueux sur les conditions de travail, les processus de métiers, ainsi que sur les perspectives de carrière...* ».

- La deuxième tranches de réponse où les évaluateurs voient que l'entretien annuel d'évaluation est comme une occasion de faire le point sur leurs désaccord et soucis, deux (02) autres eux déclarent « ...*c'est un moment ou je peux discuter sur des sujets sur lesquelles je suis en désaccord avec mon collaborateur...* » et un autre dit « ... *il me permet de détecter les points forts et les points faibles de mes collaborateurs...* ».

- Au final, nous avons la dernière tranche de réponse trois (03) reconnaissent que l'entretien annuel d'évaluation est un moyen d'échanger sur les éventuelles difficultés rencontrées afin de rechercher ensemble des voies d'amélioration envisageable pour une meilleure performance, l'un l'affirme « ... *j'écoute et j'accepte la remise en cause...* » un autre ajoute « ... *c'est un moyen d'exprimer d'une manière objective et neutre possible...* ».

- ❖ Nous avons contées que l'entretien annuel d'évaluation est un moment privilégié d'échange où le collaborateur livre l'ensemble de ses actions, exprime ses souhaits, ses aspirations et ses attentes pour l'avenir .et pour le collaboré c'est un moment où il peut établir et maintenir un dialogue avec ses salariés, dissiper les malentendus et motiver et donner envie de progresser en fixant des objectifs et exorera leurs souhaits et leurs attentes.

1^{ère} catégorie : Les évalués

Tableau N° 07 : L'organisation de l'entretien annuel d'évaluation

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|---|--|-----------|
| 01 | préparer à l'avance | - Je prépare l'entretien à l'avance pour favoriser mon dialogue. | 05 |
| | | - Je rempli la grille d'évaluation avant le jour de l'entretien. | 03 |
| | | - Je prends le temps d'y réfléchir sur mes réalisations que je souhaiterai aborder le jour de l'entretien. | 06 |
| 02 | être informé sur le jour de l'entretien | - Le rendez-vous est fixé à l'avance - J'ai été informé quinze (15) jours à l'avance sur le jour de l'entretien - Mon supérieur m'a averti sur la date, l'heure, le lieu et la durée de l'entretien. | 08 |
| Total | | | 22 |

Suite à ce tableau nous avons constaté que vingt-deux (22) enquêtés ont répondu par « oui » suite à une question fermée posée lors de l'entretien dont nous avons pu relever deux catégories.

- La première catégorie : quatorze (14) confirment que leurs responsables les informent et les sensibilisent par les modalités de la mise en œuvre de l'entretien à l'avance, pour qu'ils puissent se préparer à l'aide d'un support ou d'une grille remis par la direction des ressources humaines, et confirmée à travers leurs déclarations « ... *J'étais informé quinze (15) jours à l'avance sur le déroulement de l'entretien par mon responsable afin de me préparer ...* » deux autres rapportent « ... *Mon supérieur m'a remis le support d'évaluation à temps afin de le remplir...* ».

- La deuxième catégorie : huit (08) ont résumé leurs réponses en disant qu'ils sont au courant une semaine avant le déroulement de l'entretien sur la date, l'heure, le jour et le lieu, ils résument leurs réponses comme suit « ... *oui, généralement on est informés dix (10) à quinze (15) jours à l'avance sur le*

déroulement de l'entretien afin de pouvoir nous préparer à l'aide d'un support d'évaluation, en moyen l'entretien se fixe à l'avance et dure environ une à deux heures, il se déroule dans un droit calme et neutre pas nécessairement au bureau du chef ou du responsable ... ».

2^{ème} catégorie : Les évaluateurs

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|--|---|-----------|
| 01 | Une réalisation approfondie | <ul style="list-style-type: none"> - Ma préparation se fait tout au long de l'année. - J'établi un diagnostic des résultats de l'année à l'aide d'un support d'évaluation. - Je dois identifier les difficultés que j'ai rencontrées pendant l'année. - Distribuer une grille d'évaluation au subordonné à fin de le remplir et de se préparer. | 04 |
| 02 | Fixer le rendez vous de l'entretien à l'avance | <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en disposition les meilleures conditions matérielles. - La date, le lieu, et l'heure sont informé à l' avance. - L'entretien dure environ une heure à deux heures. | 03 |
| Total | | | 07 |

Les données du tableau ci-dessus sont divisé en deux (02) catégories de réponses, dont la première catégorie les évaluateurs expliquent que les entretiens nécessitent une préparation approfondie, d'une année, déclarent les enquêtés « ... *le support résume l'entretien et il me facilite l'évaluation ...* » et « ...*il résume mes besoins et mes souhaits au collaborateur...* » un autre annonce aussi que « ... *il détermine les objectifs à venir et évalue les objectifs de l'année écoulée...* » Et un autre confirme « ... *j'établis un diagnostic et j'analyse les résultats de l'année écoulée à l'aide d'un support remis par le service des ressources humaines ...* ».

- Tandis que dans la deuxième catégorie les interviewés insistent que l'entretien annuel d'évaluation doit être fixé une semaine à l'avance ,les enquêtés l'affirment « ... *je prends rendez-vous avec chacun de mes collaborateurs environ quinze (15) jours à l'avance ...* » deux autres déclarent « ... *j'avertis mon subordonné de la date ,la durée maximale de deux heures d'entretien ,et c'est entre une semaine à quinze jours ,ce rendez-vous devra avoir lieu dans un endroit calme et neutre ...* »un autre ajoute « ... *je prépare l'entretien d'évaluation quelques mois avant le jour fixé ,en prenant notes sur les objectifs fixés aux salariés ...* ».

- ❖ On conclut donc que pour qu'il y ait un bon déroulement, l'entretien annuel d'évaluation nécessite une préparation approfondie de la part des évalués et des évaluateurs guidé par des supports ou des grilles d'évaluation remise par le service RH à l'avance .concernant le rendez-vous de l'évaluation doit être fixé à l'avance de la part de l'évaluateur, tandis que l'évalué doit être informé sur le jour, la date, l'heure et le lieu de ce dernier.

1^{ère} catégorie : Les évalués

Tableau N° 08 : Les conditions propices à un dialogue constructif lors de l'entretien

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|---------------|---|-----------|
| 01 | Matérielles | - Il s'est déroulé dans un endroit idéal. - Des moyens technologiques étaient bien présents lors de l'entretien d'évaluation. - La présence d'une grille d'évaluation à renseigner pendant l'entretien. | 09 |
| 02 | Immatérielles | - La confiance. - Le plaisir d'échange. - Une bonne ambiance. - Bonne relations entre nous. | 13 |
| Total | | | 22 |

Nous avons constaté à travers ce tableau que l'ensemble des interviewés trouvent que les conditions étaient bien présentes lors de l'entretien, dont une catégorie souligne sur le fait que les conditions immatérielles sont satisfaisantes, confirmé par treize (13) d'entre eux « ... *l'entretien s'est déroulé dans un atmosphère détendu et les remarques ont été faites de façon constructive ...* » tandis que le reste ont répondu comme suite « ... *l'entretien était satisfaisant et productif, j'ai eu la parole pour exprimer mes besoins, l'écoute et l'échange étaient présents ...* » un autre confirme « ... *le manager m'écoutait attentivement avant de réagir...* » d'autres affirment « ... *mes souhaits étaient notés et j'ai eu des réponses à mes interrogations concernant mon évolution ...* ».

- La deuxième catégorie nous ont parlé sur un autre type de condition qu'est matériel à croire leurs témoignages « ... *l'entretien s'est déroulé dans un lieu calme, dans un climat de confiance, si ce qui m'a permis d'être à l'aise et plutôt confiant...* ».

2^{ème} catégorie : Les évaluateurs

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|-----------|--|-----------|
| 01 | L'accueil | - L'entretien doit se dérouler en dehors de toute contrainte professionnelle. - Disponibilité. | 02 |
| 02 | Confiance | - Empathique, écouter mon collaborateur sans l'interrompre. - Le respecter. - Prendre en considération les avis de mes collaborateurs. - Echanger mes informations sans arrière pensées. - Je dois être attentif /attentive. | 05 |
| Total | | | 07 |

D'après les réponses obtenues par l'ensemble des interviewés, nous avons établi deux catégories de réponses.

- Deux (02) enquêtés de la première catégorie de réponse déclarent « *...mettre mon collaborateur dans un climat favorable ...* » une autre rajoute « *... mettre l'évalue dans un climat calme ...* » et selon et un autre confirme « *...bonne écoute s'impose une meilleure compréhension...* ».

- Tandis que les cinq (05) autres de la deuxième catégorie nous ont dit que pour effectuer un entretien constructif, on doit mettre les collaborateurs dans une confiance totale, ils déclarent « *...bonne écoute s'impose une meilleure compréhension(...) mettre à l'aise mon collaborateur ...* » un autre dit « *...je laisse la chance à mon collaborateur de s'exprimer librement...* ».

- ❖ De cela, pour être constructif, l'entretien annuel d'évaluation ne peut se dérouler au hasard, pour un bon dialogue un certain nombre des conditions matérielles et immatérielles doivent être remplies; pour eux le lieu, la durée prévus pour l'entretien sont importants, l'évaluateur doit prévoir un endroit calme, garantissant la confidentialité et éviter les

interruptions et pour mieux mener un dialogue social les deux bénéficiaires doivent être en écoute, d'un échange et d'un respect mutuel.

1^{ère} catégorie : Les évalués

Tableau N° 09 : La confrontation aux conflits lors des entretiens

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|--------------------|--|-----------|
| 01 | Climat social | - De bonnes relations hiérarchiques au travail. - L'entente d'équipe. - Un air familial, compréhension. | 10 |
| 02 | Savoir communiquer | - Toute échange doit être mutuel. - Le manager doit poser des questions ouvertes pour que je puisse m'exprimer. - Savoir écouter et dialoguer. | 12 |
| Total | | | 22 |

Les résultats de ce tableau montre que l'ensemble des interviewés ont répondu par « non », mais leurs réponses sont regroupées dans deux catégories différentes.

- Dix (10) d'entre eux soutiennent l'idée que le climat social favorable qui existe entre les salariés et leurs supérieurs facilite leurs relations et leurs interactions qu'est basées sur le respect mutuel pendant l'entretien « ... *mes relations sont bonnes avec mes supérieurs, je me sens à l'aise avec eux, et bien sur cela peut être une raison pour une bonne entente ...* » l'autre ajoute « *il m'arrive parfois d'être critiqué par mon responsable mais mes réactions sont plutôt calmes que défensives ...* ».

- Tandis que les douze (12) autres affirment que l'entretien s'opère selon de bonnes méthodes de communication, des arguments solides convaincants à en croire les témoignages suivants « ... *il faut négocier dans un cadre amiable..* » un autre ajoute « ... *il faut accepter le dialogue, c'est le seul moyen pour trancher sur nos désaccords et surtout nos différences ...* ».

2^{ème} catégorie : Les évaluateurs

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|------------------------|---|-----------|
| 01 | Critique | - A cause d'une critique on se trouve aux conflits. - Des fois mon collaborateur se sent jugé. - Mauvaise interprétation des remarques. | 03 |
| 02 | Désaccord | - Le salarié a du mal a se collaboré lors de l'entretien. - Chacun refuse de voir la réalité telle qu'elle est. | 02 |
| 03 | Promesse non réalisées | - Des fois je n'assure pas le suivit des demandes fixées avec mon collaborateur. - Les objectifs fixés non réalisés. | 02 |
| Total | | | 07 |

Ce tableau restitue les données recueillies d'après les résultats rapportés auprès des enquêtés à la question de confrontation aux conflits lors de l'entretien.

- Nous avons remarqué que la majorité des évaluateurs sont confrontés à certaines réactions déplaisantes de la part des évalués, ces réactions liées parfois à des critiques, d'ailleurs trois (03) d'entre eux l'affirment « *...le collaborateur se sent critiquer suit d'une remarque ...* » l'autre ajoute « *... si les collaborateurs ont tendance à se sentir critiqués ils comprennent l'intérêt de la critique...* » et des fois liées au désaccord, deux (02) d'entre eux réclament « *... chacun refuse de voir la réalité telle qu'elle est...* » un autre rajoute « *... l'évalué cache la réalité...* ».

- Selon les deux (02) évaluateurs qui restent les conflits sont parfois dus à eux car ils acceptent de négocier; l'un d'eux le confirme dans la citation suivante « *... des fois j'impose des choses que je jugerai irréalistes et trop difficiles à*

atteindre... » un autre annonce aussi « ... insuffisance d'information et de la communication... » et surtout « ... incompatibilité des objectifs... ».

- ❖ Nous remarquons que les évalués nient le fait qu'ils sont confronté aux conflits ni a des problèmes de tels genre, ils insistent qu'ils détiennent de bonne relations hiérarchiques et que la communication est basés sur des arguments solides et convaincantes c'est ce qui leurs facilite leurs évaluation

Tandis que les évaluateurs avouent que pendant les entretiens annuels, une tension est parfois palpable entre eux et leurs collaborateur surtout si une situation d'instabilité existait déjà, selon eux ces conflits sont attribuer lorsque le collaboré et son collaborateur restent chacun sur sa position et aucun d'eux ne veut admettre qui a tort et qui a raison. Chacun forge ses propres opinions sans trouver un terrain d'entente. Cela pourrait être un désaccord sur les objectifs à fixer, le manager impose des objectifs que le collaborateur juge difficiles, voire irréalisables. Les causes du conflit peuvent aussi avoir une relation sur les faits mal interprétés et des promesses ne tenus c'est-à-dire que les objectifs fixés sont incompatibles.

1^{ère} catégorie : Les évalués**Tableau N° 10 : La mise en place de l'entretien annuel d'évaluation**

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|---------------------------------|---|-----------|
| 01 | Responsable hiérarchique | - C'est notre responsable hiérarchique qui mène les entretiens annuels d'évaluation. - J'étais évalué par mon supérieur - C'est mon responsable qui évalue mon travail. | 22 |
| Total | | | 22 |

D'après les réponses de nous enquêtés, nous remarquons qu'elles vont toutes dans le même sens réunie dans une même catégorie, deux d'entre eux nous annoncent que « *...généralement, c'est mon supérieur hiérarchique qui m'évalue...* » l'autre ajoute « *...j'étais évalué par mon supérieur...* ».

2^{ème} catégorie : Les évaluateurs**Tableau N° 11 : Les bénéficiaires de l'entretien annuel d'évaluation**

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|---|---|-----------|
| 01 | encadrement et agent de maîtrise | - J'ai déjà évalué les cadres. - Les agents de maîtrise ont été évalués entièrement. - Je suppose que les cadres sont les plus touchés par cet outil. | 07 |
| Total | | | 07 |

Les évaluateurs nous ont précisé qu'en réalité l'entretien annuel d'évaluation vise deux catégories socioprofessionnelles ; à savoir la catégorie encadrement et la catégorie maîtrise, d'ailleurs c'est ce qui a été éprouvé dans le tableau ci-dessus.

- ❖ Nous constatons que l'entretien annuel d'évaluation est une responsabilité de supérieure hiérarchique qui vise à évaluer le travail de ses collaborateurs à savoir les cadres et agents de maîtrise, tandis que la catégorie exécution n'était pas bénéficiaire de cet outil vu que l'entreprise avait mis fin à ce dernier car selon eux il n'était pas objectif et sans suite.

1^{ère} catégorie : Les évalués

Tableau N° 12 : L'importance des entretiens annuels d'évaluation

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|------------|--|-----------|
| 01 | Nécessité | - Il n'est pas imposé par la loi. - Un moyen de motivation. - bénéficiaire de formation. | 12 |
| 02 | Obligation | - Obéir aux règlements. - Un outil sans suite. -Des promesses non tenu. | 10 |
| Total | | | 22 |

Nous constatons que ce tableau est divisé en deux catégories de réponses dont la première catégorie est de douze(12) enquêtés qui le voient comme une nécessité ils déclarent que l'entretien annuel d'évaluation est important et a un impacte positif sur leurs carrière, confirmé par leurs réponses l'un parmi eux nous dit« ... *cet outil est objectif, il m'a apporté un plus dans mon travail ...* » un autre déclare « ...*l'occasion d'exposer mes attentes et mes objectifs...* »et un deuxième avoue« ... *un moyen de motivation ...* ».

- Tandis que les dix (10) autres le voient comme un outil sans suite, puisque ils n'ont pas vue de la concrétisation, c'est d'ailleurs pour cette raison que les évalués ne collaborent pas et ne prennent pas au sérieux ce rendez-vous, un interrogé le déclare « ... *il est fait pour être fait...* »un autre ajoute « ... *pas de suite après l'évaluation...* » et l'autre « ...*l'entretien doit être réalisé sans attendre une réponse favorable...* »un autre annonce que « ... *j'ai accepté d'être évalué par peur d'être sanctionné...* ».

2^{ème} catégorie : Les évaluateurs

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|------------|---|-----------|
| 01 | Nécessité | - Il est désormais exigé dans le but de veiller sur les salariés. | 04 |
| 02 | Obligation | - C'est un moyen de détecter de nouvelles compétences. | 03 |
| Total | | | 07 |

Dans le tableau ci-dessus on a retenu deux avis différents d'après la première tranche de réponses obtenues auprès des évaluateurs, on a compris que l'employeur a le droit et non l'obligation de pratiquer une évaluation individuelle pour chacun de ses collaborateurs, d'ailleurs quatre (04/07) d'entre eux affirment « *...c'est un moyen de mesurer les qualités professionnelles des salariés...* » deux autres déclarent « *...il me permet de détecter les axes d'améliorations et de consolidations...* » l'autre ajoute « *... c'est un outil de progrès simultanés pour le salarié...* ».

- Tandis que la deuxième tranche de réponses montre que c'est une obligation dont trois (03/07) l'affirment « *... il me permet de détecter des nouvelles compétences et établissements d'un plan de succession et le plan de formation...* ».

- ❖ Nous avons constatés que L'EAE au sien de BMT est un moment souvent abordé avec réticence, les évalués approuvent le concept mais se posent des questions sur l'efficacité réelle de l'outil, alors l'employé accepte d'être évalué par peur d'être sanctionner malgré que la minorité d'eux sont persuadée de son importance vis -à-vis de leurs performance et la gestion de leurs carrière. En effet tout employeur est en droit d'évaluer le comportement professionnel de ses salariés. Pour autant, la tenue d'un entretien annuel d'évaluation n'est pas imposée par la loi, il n'existe donc pas de sanction si ils n'en le mettent pas en place. En revanche, l'employeur est tenu d'organiser un entretien d'évaluation tous les ans avec tous les salariés ayant au moins deux(02) ans d'ancienneté.

2- 1 Première hypothèse : L'irréalisation des objectifs fixés pousse l'entreprise à effectuer des entretiens annuels d'évaluation.

2^{ème} thème : Les objectifs de l'entretien annuel d'évaluation

1^{ère} catégorie : Les évalués

Tableau N° 13 : L'intérêt du bilan des activités réalisées

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|--|---|-----------|
| 01 | Mettre l'accent sur les résultats | - Connaitre mes progrès personnels, carrière, qualité. - Analyser mes réalisations de l'année écoulée. - Diagnostiquer mes mauvais résultats. | 13 |
| 02 | Définir les objectifs | - Déterminer le de degré d'atteinte des objectifs. - Lister mes objectifs, mes attentes. - L'occasion de fixé de nouveaux objectifs pour l'année à venir. | 09 |
| Total | | | 22 |

D'après les réponses données par le personnel interviewé et transmit dans le tableau ci-dessus, nous montre que leurs réponses ont été réparties en deux catégories (02).

- La première dont l'effectif est de(13) déclarent que le bilan personnel leurs a permit de faire le point sur leurs activités réalisées tout au long de l'année, en analysant leurs objectifs, leurs évolutions ainsi que leurs actes de progrès, l'un d'eux nous répond « *...cet entretien m'a permis d'énumérer mes points forts que je souhaiterais encore améliorer...* » un autre argumente par« *...bénéficier des formations ...* » et un autre nous dit « *... répondre à mes attentes ...* » un autre rajoute « *...l'entretien motive mon assiduité et mon application car cela est remarqué pendant l'entretien...* ».

- Tandis que la deuxième catégorie dont l'effectif est de neuf (09) enquêtés témoignent que le bilan de l'année leur a permis de faire un point sur le taux des objectifs atteints ou non pendant l'année comme le signale un enquêté « ...*réellement, j'ai atteint mes objectifs que j'avais fixés l'année passé...* » un autre ajoute « ... *il m'a permis de comprendre mieux mes tâche et mes objectifs ...* ».

2^{ème} catégorie : Les évaluateurs

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|---|---|-----------|
| 01 | Analyser l'année écoulée | - Etudier les objectifs atteints ou non atteints. - Identifier les compétences acquises. - Faire le point sur le poste de chaque salarié. - Mettre en valeurs les points forts et les points faibles des salariés. | 04 |
| 02 | Faire un plan d'action pour l'année avenir | - Préciser des projets d'évolution. - Mettre en œuvre des nouveaux moyens pour l'année qui suit. - Fixer de nouveaux objectifs. | 03 |
| Total | | | 07 |

Suite au guide d'entretien mené auprès des évaluateurs nous avons constaté que chaque manager doit faire un bilan en amont avec son subordonné qui lui permettra d'analyser l'année écoulée et faire un plan d'action cohérent pour l'année à venir.

- D'ailleurs c'est ce qui à été affirmé par quatre (04) d'entre eux, l'un d'eux affirme « ... *dresser un bilan annuel, me permettra de faire un point sur les événements marquants ainsi que les résultats de l'année écoulée...* » l'autre ajoute « ...*faire le point sur les fonctions suivies par l'évaluation durant*

l'année écoulée... » deux autres déclarent « ... le bilan m'a permis d'analyser les objectifs atteints ou non atteints... ».

- Par contre les trois (03) autres annoncent que le bilan c'est l'occasion de faire un point sur les compétences professionnelles du salarié, identifier ainsi les axes d'amélioration pour chacun des salarié et de discuter sur les objectifs de l'année à venir, l'un d'eux avoue « ... *il me permet de réunir les informations nécessaires pour prendre les décisions concernant les carrières des salariés...* » un autre ajoute « ... *le bilan m'a permis de déterminer les nouveaux objectifs de salariés, et les axes de progrès...* ».

- ❖ Nous avons constaté que le bilan de l'année est un moment précis de leurs vie, en ce qui concerne le collaborateur, le bilan est une occasion pour lui de faire le point sur l'ensemble de ses actions et de ses réalisations de l'année écoulées, repérer son savoir, son savoir être et son savoir faire, ça lui permet ainsi de prévoir des révolutions en matière de formation et de promotion, notamment pour le collaboré ,le bilan lui permet de faire une réflexion autours de l'évolution du collaborateur, de déterminer les valeurs de ses salariés ainsi les valeurs des résultats de ses activités par rapport aux objectifs fixés de l'année dernière.

1^{ère} catégorie : Les évalués

Tableau N° 14 : Les causes de mauvais résultats du bilan

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|------------------|--|-----------|
| 01 | Personnels | <ul style="list-style-type: none"> - Mes problèmes personnels hors de contexte de travail. - Le sauci avec la garde d'enfants si la femme travail. - Des problèmes de santé qui me pousse à m'absenté. - Démotivation et absence de violenté. - Un déséquilibre entre ma vie personnelle et ma vie professionnelle. | 10 |
| 02 | Organisationnels | <ul style="list-style-type: none"> - Un environnement professionnel défavorable. - Une mauvaise ambiance avec mes collègues. | 02 |
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Les conditions organisationnelles insupportables. | 02 |
| | | <ul style="list-style-type: none"> - La maladie professionnelle tel que les troubles musculo-squelettiques (TMS) que la majorité de nous la subit. | 03 |
| 03 | Professionnels | <ul style="list-style-type: none"> - La qualité relationnelle avec la fonction de dirigeant. - Tout va mal quand je subis un harcèlement moral régulier, dévalorisant. - Conduire par le mauvais patron, alors je vis mal ce qu'il impose. | 05 |
| Total | | | 22 |

Lors de l'entretien mené auprès des évalués, nous avons constaté que dix (10) enquêtés que nous avons réunis dans de la première tranche de réponses estiment que certains objectifs fixés n'étaient pas réalisés car « *...lorsque je rencontre des difficultés chez moi, est bien souvent je suis moins efficace au bureau...* » l'autre ajoute « *...mes soucis personnels influence sur la nature de déroulement de mon travail...* »

- Les sept (07) autres insistent que les mauvais résultats sont dus aux mauvaises conditions de travail dont « *...le matériel nécessite un long travail de négociation...* » deux d'entre eux précisent que « *...l'entreprise doit envisager des équipements et des mesures extrêmes pour faciliter l'atteinte des objectifs...* ».

- Les cinq (05) autres qui restent affirment que les mauvais résultats sont dus à un manque de connaissance et de compétence des dirigeants qui revient à une question de personnalité ou d'une organisation imparfaite, comme le déclare un salarié « *...si la compétence n'est pas au point, une formation peut résoudre le problème...* » l'autre ajoute « *... au cas de non atteint d'objectif le problème réside au poste occupé, un changement de poste est obligatoire...* ».

2^{ème} catégorie : Les évaluateurs

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|--------------------------------------|--|-----------|
| 01 | Mauvaises attitudes comportementales | - Chaque erreurs effectuer par le collaborateur pendant sont travail entraine des mauvais résultats. - Un absentéisme très fréquent influence sur les résultats de l'année. | 04 |
| 02 | Les conflits socioprofessionnels | - Lorsque la direction ne répond pas aux réclamations, cela peut provoquer des grèves qui peuvent influencer sur le déroulement de travail. - Favoritisme. | 03 |
| Total | | | 07 |

- D'après les réponses recueillies auprès des évaluateurs sur les types de causes de mauvais résultats nous avons pu recueillir les données suivantes, selon la première tranche de réponse les sources de ces mauvais résultats sont généralement dus au désintéressement et à la négligence des employés vis-à-vis leurs travail, deux d'entre eux confirment « ...*Le courant passe mal...* » l'autre ajoute « ...*désintéressement des travailleurs ...* ».

- Tandis que les autres soulignent que le contexte du travail traversent des périodes de crise et des conflits qui influencent négativement sur le déroulement de l'entretien « ...*les mauvais résultats sont liées à notre désaccord lors de lors des réunions ...* » l'autre ajoute « ...*on se trouve aux conflits...* ».

- ❖ Nous avons constaté que les enquêtés partagent le même avis. Selon eux la source de ses mauvais résultats sont toujours liées a des mauvaises attitudes comportementales, les évalués avouent que lorsque ils subissent des problèmes ou des soucis personnels cela influencent négativement sur le déroulement de leurs activités ou sur leurs travail en général, confirmé par leurs évaluateurs que lorsque il y un désintéressement ou une part de négligence de la part des employés cela auras forcément un impact négative sur le rendement de notre entreprise. Ils avouent ainsi que des sources organisationnels et professionnels pourront influencées sur la nature des résultats de l'entreprise, les deux catégories soulignent qu'un mauvais contexte du travail, et des conditions de travail défavorable peuvent être une cause de ces mauvais résultats que ce soit le rendement ou des objectifs fixés non atteints.

1^{ère} catégorie : Les évalués

Tableau N° 15 : Les axes d'améliorations pour progresser les résultats

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|-----------------------------------|---|-----------|
| 01 | Amélioration individuelle | - Avoir une prime d'assiduité. - Augmentation de salaire. | 02 |
| | | - Bénéficier d'une formation. - Acquérir de nouvelle connaissance. | 03 |
| | | - Changement de poste. - Bénéficier d'une promotion. | 02 |
| 02 | Amélioration organisationnelle | - L'enrichissement des tâches dans le poste actuel. - Les relations inter-services. | 04 |
| | | - Les conditions du travail. - Attribuer les moyens correspondants. - Proposer des moyens qui nous faciliterons l'atteinte de nos objectifs. | 04 |
| | | - Echange sur mes projets professionnels. - Amélioration du dialogue hiérarchique. - Trouver des astuces pour nous motivés. | 07 |
| Total | | | 22 |

D'après ce tableau, nous remarquons que nous possédons deux (02) catégories de réponses, dont les deux désirent des améliorations mais d'un intérêt différents.

- Par exemple la première catégorie dont nous trouvons un effectif de sept (07) souhaiterons des évolutions dans un intérêt personnel, confirme par les réponses

d'un d'entre eux « ...*je souhaiterais suivre une formation...* » l'autre rajoute « ...*j'aimerais acquérir de nouvelles connaissances dans ma fonction...* ».

- Tandis que la deuxième catégorie déclare que le bilan de l'année doit déboucher sur des axes d'amélioration organisationnelle en vue de réussir de nouveaux objectifs, les enquêtés déclarent comme suite « ...*améliorés les conditions de travail...* » l'autre ajoute « ...*évoluer le contexte administratif ...* ».

2^{ème} catégorie : Les évaluateurs

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|---|---|-----------|
| 01 | Simplifier les tâches organisationnelles | <ul style="list-style-type: none"> - Evoluer les moyens de travail. - Débarrasser des règles inutiles. - Lancer un plan d'action pour lutter contre les lacunes. - Ajouter des nouvelles choses marquantes pour simplifier le travail. - Retirer les activités de faibles valeurs qui font perdre beaucoup de temps. | 05 |
| 02 | Evolution professionnelles | <ul style="list-style-type: none"> - Anticiper les besoins de formation pour développer employabilité des collaborateurs. - Renforcer la compétence des salariés pour une formation. | 02 |
| Total | | | 07 |

Selon aux données collectées auprès des enquêtés au sein du BMT, nous avons compris que les entretiens annuels d'évaluation permettent de diagnostiquer et de définir les axes d'amélioration pour remédier les mauvais résultats, leurs réponse sont divisées en deux catégories.

- Cinq (05) d'entre eux souhaitent des évolutions au niveau organisationnels, ils affirment comme suite « ... *les objectifs doivent être formulés avec suffisamment de précision pour être crédibles(...)* pour chaque action retenue,

le manager doit définir les critères de mesure pertinentes afin de suivre l'amélioration espérée et corriger l'échéant... ».

- Tandis que les autres, insistent sur le fait que des progrès professionnels doivent être faits « ... *il faut identifier les pratiques fondamentales pour développer les compétences des salariés...* » un autre ajoute « ... *il faut investir dans la fonction ressource humaine pour améliorer la performance des salariés...* ».

- ❖ Nous peuvent dire que les deux bénéficient de l'évaluation (évalués /évaluateurs) attendent beaucoup de ces entretiens en évoquant les axes d'améliorations qui pourraient les aider à améliorer leurs résultats annuels. Ils souhaitent les deux des améliorations organisationnelles afin de simplifier leurs tâches administratives ou leur travail en général tels que l'attribution de conditions matérielles favorables, l'enrichissement des tâches. Les évalués en revanche souhaitent d'autres améliorations qui sont individuelles, tels que la rémunération, acquérir des formations ou des promotions.

1^{ère} catégorie : Les évalués

Tableau N° 16 : La négociation et la fixation de nouveaux objectifs lors de l'entretien

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|------------------------------|---|-----------|
| 01 | Les moyens | - Un objectif doit être accompagné de moyens adéquats - L'objectif est égale au moyens correspondants par exemple la formation - Ont doit fixé un objectif réfléchir à des moyens et les proposer | 12 |
| 02 | L'objectif doit être analysé | - Un objectif doit être réalisé, adapté à ma fonction - Il doit être formulé en terme de résultats à atteints - Il faut que les deux parties (manager - salarié) se mettent d'accord | 10 |
| Total | | | 22 |

Le tableau ci-dessus contient un ensemble de réponses concernant la négociation et la fixation de nouveaux objectifs lors de l'entretien qui sont divisé en deux (02) catégories.

- Selon les réponses obtenues dans la première catégorie les enquêtés confirment qu'ils ont une possibilité de partager avec leurs manager, les clarifications des moyens et des ressources dont ils en besoin pour les mener à bien atteindre leurs objectifs, confirment quelque uns d'eux« *...l'entreprise doit disposer tous les moyens nécessaires pour atteindre un objectif fixé...* »et un autre ajoute « *...négocier le contenu de mes taches et les moyens de privilégier mes intérêts, mes motivations et mon confort...* ».

- Tandis que les dix (10) autres avouent qu'une fois qu'ils se mettent d'accord sur les moyens fixés ils doivent négocier sur les objectifs l'un d'eux le confirme « *... il faut que les deux parties négociantes se mettent d'accord...* »l'autre

ajoute « *...que le manager implique le collaborateur dans la fixation de ses objectifs mais le dernier mot revient toujours à lui...* ».

2^{ème} catégorie : Les évaluateurs

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|--|---|-----------|
| 01 | Communication est déterminante | - Plus la définition d'un objectif est précise et détaillé, plus le moyen pour l'atteindre sera facile. - Je dois entendre les réserves et les craintes du collaborateur et les prendre en compte. | 04 |
| 02 | Négocier les moyens | - Plutôt que de négocier le montant je négocie les ressources et le temps. - Les objectifs doivent être liés à la stratégie de l'entreprise. | 03 |
| Total | | | 07 |

D'après les réponses obtenues auprès des évaluateurs; quatre (04/07) avouent que la communication est déterminante, le manager doit entendre, écouter, définir les moyens et détecter les personnalités qui remitent être mobilisent pour réaliser certains objectifs, un d'entre eux affirme « *... un objectif mal défini et mal communiqué peut être dévastateur pour le collaborateur, manager et l'entreprise...* ».

- Trois (03/07) affirment que les objectifs fixés sont alignés avec la stratégie de l'entreprise « *...le niveau du salarié permet de construire une cohérence entre les décisions stratégiques et les actions du collaborateur...* » l'autre affirme « *... je dois entendre les réserves et les craintes du collaborateurs et les prendre en compte...* » un autre ajoute « *...la négociation me permet de trouver un terrain d'entente...* » il rajoute « *... si les objectifs fixés pour mon collaborateur sont acceptables, la réussite est à ce prix...* ».

- ❖ Nous pouvons dire que la fixation des objectifs annuels au sein de BMT repose sur l'accord de deux bénéficiaires (le manager / le salarié)
Ils doivent remplir leurs missions, déterminer les objectifs avec précision, les expliquer avec clarté et surtout de négocier les moyens qui doivent accompagner les objectifs fixés.

2- 2 Deuxième hypothèse : Pour mesurer la performance des salariés, l'hierarchie procède ou entretiens annuels d'évaluation.

3^{ème} thème : La performance

1^{ère} catégorie : Les évalués

Tableau N° 17 : Les réalisations de l'année

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|-------------------------|--|-----------|
| 101 | L'exécution des tâches | - L'efficacité de notre travail. - La qualité de la productivité. - Le comportement de l'activité. - Etre pleinement actif. | 12 |
| 02 | Appréciation des tâches | - Les objectifs que j'avais fixé sont établis. - Contribuer au développement de ma compétence par exemple formation. - Maintenir et augmenter ma motivation. | 10 |
| Total | | | 22 |

D'après les données recueillies auprès des évalués interrogés, nous avons établi deux (02) catégories de réponses complémentaires, nous remarquons que dans la première catégorie les réponses sont focalisées sur la nature et la qualité de leurs tâches tandis que dans la deuxième, ils nous ont parlé sur la façon dont l'entreprise apprécie leurs activités.

- Un des douze(12) premiers évalués confirme «... *nos performances c'est tenir compte de nos comportements reliés à l'accomplissent des tâches détectées lors de l'entretien...* » un autre ajoute « ... *la qualité de notre travail est déterminante* «...*avoir l'esprit d'équipe...* » deux d'entre eux déclarent « ...*accepter volontairement les tâches supplémentaires demandées occasionnellement...* », et rajoutent « ...*être pleinement actif dans les activités de l'entreprise...* ».

- Selon les dix (10) qui restent, les comportements ont plusieurs avantages déclarer par l'un des enquêtés « ... *montrer exemple, être une référence auprès des employés...* »un autre ajoute « ...*j'étais rémunéré, et j'ai bénéficié d'une formation et d'une promotion...* ».

2^{ème} catégorie : Les évaluateurs

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|------|-------------------|--|----|
| 01 | Les comportements | <ul style="list-style-type: none"> - Les actes des salariés un critère d'évaluation à bien encadré. -L'engagement des salariés et leurs adhésions aux valeurs de l'entreprise. - Nos employés possèdent de l'énergie, de l'enthousiasme. - Les bonnes relations employé-employeur. | 02 |
| 02 | Connaissances | <ul style="list-style-type: none"> - Les employés possèdent un savoir faire relationnelle. - Ils se réfèrent à la communication avec nos fournisseurs. - Négocier avec nous partenaire. - Les salariés disposent des points forts en termes de compétence. | 03 |
| 03 | Capacités | <ul style="list-style-type: none"> - Autonome. - Prendre des décisions qui permettent d'amélioré leurs activités et de celle des autres. - Sont des éléments moteurs au sein | 02 |

| | | | |
|--------------|--|--|-----------|
| | | de notre entreprise. - Sont toujours disponibles. | |
| Total | | | 07 |

D'après les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, nous avons pu regrouper les réponses en trois catégories.

- Tout d'abord la première catégorie soit deux (02) enquêtés nous ont parlé sur les comportements des salariés détecté lors de l'entretien, affirment « ... *ils sentent que leurs contribution fait une différence et ils se sentent motivés d'avantage pour fournir un excellent travail...* » un ajoute « ... *ils épousent des objectifs et la vision de l'entreprise...* » un autre dit « ... *ils donnent tout ce qu'ils ont...* ».

- La deuxième catégorie de réponse soit trois (03) évaluateurs parlent sur la connaissance « ... *se référer à la communication avec nos fournisseurs...* » un autre dit « ... *mes collaborateurs disposent des points forts en termes de compétence...* ».

- Tandis que la troisième catégorie soit deux (02) interviewés abordent la question de capacité dont l'un d'entre eux annonce « ...*nous salariés possèdent des capacités énormes...* »l'autre ajoute « ... *les collaborateurs dispose d'un bagages professionnelles qualifier...* ».

- ❖ Nous avons compris donc le fait que les salariés évoquent leurs attentes professionnels et leurs souhaits personnels offre l'opportunité et ouvert la porte aux évaluateurs de mettre une séries des mesures et des moyens nécessaires afin de les fidéliser, les motiver et de les favoriser.

1^{ère} catégorie: Les évalués

Tableau N° 18 : Evoquer son avenir lors de l'entretien

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|----------------------------------|--|-----------|
| 01 | Les aspirations professionnelles | <ul style="list-style-type: none"> - Identifier mes besoins de formations. - Négocier sur mes projets d'évaluation. - Faire le point sur ma carrière. - Proposer des moyens pour améliorer mes points faibles. - Planifier de nouveaux objectifs. - Changement de poste. | 13 |
| 02 | Les aspirations personnelles | <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de salaire. - Bénéficier d'une promotion. | 09 |
| Total | | | 22 |

Les vingt deux (22) interrogés déclarent que l'évaluation du personnel est une occasion pour le salarié d'évoquer les choses qui lui tiennent à cœur librement, mais leurs réponses sont divisées en deux catégories.

- Dans la première catégorie les enquêtes profitent de l'entretien pour exposer leurs besoins professionnels relatif à la catégorie aspirations professionnelles « ... *j'aborde mes souhaits d'évolutions...* » l'autre ajoute « ... *je propose mes projets professionnels...* ».

- Dans la deuxième catégorie les neuf (09) qui restent avouent que l'entretien annuel d'évaluation est le moment d'évoquer leurs souhaits et leurs attentes, quatre (04/09) d'entre eux le stipulent « ...*je veux avoir une augmentation de salaire...* ».

2^{ème} catégorie : Les évaluateurs

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|----------------|--|-----------|
| 01 | Valorisation | - Salarié valorisé, c'est un salarié plus performant. - S'adresser à lui, le saluer. - Je privilège les échanges avec mes collaborateurs. - J'encourage leur autonomie. | 03 |
| 02 | Reconnaissance | - Le remercier. - Augmentation de salaire. - Le progresser et l'évoluer. - Lui offrir des formations et des promotions. | 04 |
| Total | | | 07 |

A partir des données de ce tableau, nous remarquons que leurs réponses sont réparties en deux catégories pas vraiment différentes.

- La première catégorie dont trois (03/07) enquêtés insistent sur l'idée qu'un salarié doit être valorisé dans le contexte du travail à fin qu'il puisse produire plus, ils déclarent « ... *nos salariés travaillent de façon autonome, ils ont rarement besoin de consignes...* » un autre ajoute « ...*sont toujours ponctuels et assidus, anticipent et planifient la charge au travail...* ».

- Tandis que les quatre (04/07) déclarent qu'ils doivent être reconnaissants à l'égard des efforts fournis par les employés, leurs réponses sont comme suite «...*je dois être toujours respectueux, ouverts et bienveillants à leurs égard ...* ».

❖ Nous avons constaté que les salariés ne partagent pas le même avis entre eux même avec ceux de leurs évaluateurs.

Il y'a d'un coté les évalués ceux qui souffrent d'un manque de reconnaissance de la part de leurs supérieure hiérarchique, ce sentiment selon eux est dommageable personnel et professionnel, ils souhaitent que leurs responsables, reconnaître leurs travail bien fait c'est aussi les faire

évoluer vers des tâches plus difficiles, de leurs faire confiance afin de leur faciliter leurs développement professionnel et les aider à progresser. Il y a parmi eux qui estiment être valoriser et reconnus de la part de leurs supérieure, selon eux cette valorisation s'agit d'une forme de reconnaissance accordée d'emblée à chacun d'eux par leurs responsable pour la simple raison qu'il est un être humain. En vertu de cette reconnaissance, ils se voient accorder le droit à la parole ainsi que la possibilité d'influencer les décisions organisationnelles.

Tandis que les évaluateurs de leurs part, ils insistent sur l'idée que l'ensemble de leurs salariés sont bel et bien reconnu et valorisés de leurs part, car selon eux des salariés motivés, valorisés et appréciés dans l'accomplissent de leurs travail et épanouis dans leurs milieu professionnel constituent un atout de taille pour l'avenir de l'entreprise

1^{ère} catégorie : Les évaluateurs

Tableau N° 19 : Le travail fourni (valorisation, dévalorisation)

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|----------------|--|-----------|
| 01 | Valorisation | <ul style="list-style-type: none"> - Je dois être reconnu comme un être humain. - Favoriser mon esprit d'équipe. - Reconnaître mes efforts. - Optimiser mes résultats. - Reconnaître mes réalisations professionnelles et personnelles - Récompenser mes efforts, être rémunéré par exemple. | 12 |
| 02 | Dévalorisation | <ul style="list-style-type: none"> - Harcèlement moral. - Intensification de la charge de travail. - L'absence de reconnaissance morale et financière. - Je ne reçois pas beaucoup d'importance de la par de mon supérieur à l'égard de mon travail. | 10 |
| Total | | | 22 |

Suite aux réponses récoltés auprès des enquêtés renforcés dans une seule catégorie de réponse, nous avons compris que les efforts et les engagements que l'entreprise fait à l'égard de ses salariés détiennent un impact positif sur leurs travail.

- Dans la première catégorie les douze (12) premiers déclarent que les salariés doivent être reconnus comme des êtres humains et doivent être valorisés à leur juste valeur, cette valorisation leur permet d'être plus productifs et efficace, déclaré par l'un d'eux « *...le supérieur doit reconnaître les résultats de travail fourni...* » l'autre ajoute « *... la reconnaissance au travail est considérée comme une récompense...* » il rajoute « *...être reconnaissant à l'égard de mes efforts...* ».

- Dans la deuxième catégorie dix (10) affirment qu'ils sont dévalorisés à l'égard de leurs travail, l'un d'entre eux le déclare « *...Je ne comprends pas l'attitude de mon chef, sachant que son comportement destructeur n'a pas de raison d'être...* » deux autres ajoutent « *...il me donne pas de la considération...* ».

2^{ème} catégorie : Les évaluateurs

| Code | Catégorie | Contenu | F |
|--------------|--|--|-----------|
| 01 | Promouvoir et fidéliser les salariés | <ul style="list-style-type: none"> - Mettre des outils modernes et performants pour faciliter leur travail. - Crée une ambiance chaleureuse et conviviale. - Proposer des formations. - mis à part le salaire on utilise la promotion comme récompense. - je donne à mes collaborateurs de nouvelles responsabilités. | 07 |
| Total | | | 07 |

D'après ce tableau, toutes les réponses obtenus sont regroupées dans une seule catégorie vu leurs même sens.

- Selon les sept (07) enquêtés interrogés, le manager doit mettre en place une série de mesure afin de fidéliser le personnel privilégié, d'établir des plans d'action afin de le motiver, de le favoriser.

- D'après quatre (04/07) le cadre de travail c'est le premier aspect de motivation d'un employeur « ... *on doit faciliter la façon dont le collaborateur va effectuer son travail au quotidien...* » l'autre ajoute « ... *si il travail avec des outils modernes et performants améliore son bien être au travail...* ».

- Tandis que les trois (03) autres, le meilleur moyen de fidéliser ses collaborateurs c'est de le bénéficier et de lui permettre de participer aux bénéfices, confirmé par l'un de ces cinq « ... *la participation aux bénéfices pousse chaque salarié à être plus responsable de l'avenir de l'entreprise...* » optimiser le salarié en lui donnant le travail qui aime faire, il l'affirme « ... *mettre les bonnes personnes dans les bonnes places (...) Fidéliser les salariés en lui donnant les opportunes de formation, de l'autonomie, de nouvelles responsabilités et surtout de le rémunérer...*».

❖ Nous avons constatés que l'évaluation de la performance est déterminante pour les deux bénéfices

Pour les évalués c'est un moyen de faire le point sur la qualité et l'efficacité de l'exécution de ses tâches, déterminer ainsi ses évolutions de compétence et l'atteinte de ses objectifs.

Tandis que pour les évaluateurs c'est une procédure très importante pour valoriser les comportements détenus lors de l'entretien, faire le point sur les forces et les points faibles des salariés, et détectés leurs compétences.

2-3 Troisième hypothèse : pour une meilleure gestion, la direction des ressources humaines exige la pratique des entretiens annuels d'évaluation en s'en de l'entreprise.

Analyses des données au près du directeur des ressources humaines

Le guide d'entretien que nous avons effectué auprès du directeur des ressources humaines voir (annexe N°03) relatif au système actuel des entretiens annuels au sein de l'entreprise Béjaïa méditerranéenne terminal , nous a permis de mieux comprendre le processus d'évaluation du personnel au sein de cette entreprise, comprendre l'importance de ce système ,les difficultés rencontrées par le DRH dans la mise en place de cet outil et le rapport qui existe entre les entretiens annuels d'évaluations (EAE) et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

1^{er} thème: Le rôle de DRH dans la mise en place de l'entretien annuel d'évaluation

Le directeur des ressources humaines nous a expliqué que son rôle principal dans le système d'évaluation et de veiller à la mise en place des entretiens annuels d'évaluations et d'assurer leur continuité «... *mettre en place des moyens humains , matériels et financières pour le bon déroulement des entretiens annuels d'évaluations...* » dit-t-il «... *planification et programmation des entretiens pour chaque structure ...*»ajoute-t-il

2^{ème} thème: La mise en place de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)

Celle-ci consiste à anticiper la gestion des compétences pour permettre à une organisation d'atteindre ses objectifs et d'optimiser le management RH par les compétences, développer les ressources humaines pour une grande performance de l'entreprise, et de soutenir la stratégie de l'entreprise et d'anticiper l'évolution de l'entreprise en fidélisant les salariés, en maintenant leurs motivations, en répondant à leurs attentes et exaucer leurs souhaits et assurant leurs développement professionnelle.

Le DRH explique que cette démarche vise en premier lieu les managers en leur offrant un programme d'accompagnement dans le but de leur faire approprier les fondements du management.

BMT s'est engagée alors dans des nouveaux outils de management tels que les outils d'évaluation des compétences comportementales afin de répondre concrètement aux besoins d'anticipation, d'adaptation et de développement des compétences aux emplois.

3^{ème} thème: L'importance des entretiens annuels d'évaluation

Selon le DRH l'entretien annuel d'évaluation (EAE) permet à la direction des ressources humaines de suivre la carrière de chaque salariés, de lui proposer des actions d'accompagnement, lui permettre de participer à la fixation des objectifs, de s'exprimer sur ses perspectives d'évolution ainsi que ses besoins en formations. Il nous a expliqué aussi que l'entretien annuel d'évaluation à pour but d'installer un climat propice pour le travail de groupe et de fonder de nouveaux comportements en matière de communication nécessaire et pour une meilleure intégrité.

Après avoir exposé l'objectif recherché par BMT par la mise en place de l'entretien annuel d'évaluation, le DRH nous a dévoilé l'ensemble des difficultés rencontrés lors de la mise en place de se système.

4^{ème} thème: Les difficultés rencontrées par le DRH dans la mise en place des EAE

Au départ, nous avons pensé que l'entretien annuel d'évaluation au sein de BMT vise tout le personnel, mais le DRH nous a précisé qu'en réalité il vise deux catégories socioprofessionnelles à savoir la catégorie cadre et maitrise.

De plus, pour qu'un tel système réussis, il doit être bien aperçu par les salariés en lui accordant une certaine importance et que ces derniers y attacher de l'importance d'un tel outil, par conséquent, la mise en place des entretiens annuels d'appréciation à rencontré des difficultés dus à la réticence des collaborateurs .Il affirme également qu'il leur à fallut deux (02) ans pour pouvoir assurer un bon entretien. D'après lui les salariés sont douteux car, ils le prennent comme une tâches administrative, le plus important est d'en finir au plus vite, le DRH indique *«...pour eux on ne fait ça que pour le remplir et sans suite ;ils le prennent pas au sérieux ,par exemple on leur donne le support quinze (15) à l'avance ils ne le remplissent qu'à la dernière minute, certains managers ne collaborent pas et donc même ceux - là ne le prennent pas eu sérieux... »*

le directeur précise encore en notant que *«...les entretiens annuels d'évaluation sont censés se préparer soit pour le manager soit pour le collaborateur (...) je*

pense que les collaborateurs sont réticents envers cet outil ...» réclame-t-il encore « ... ils n'y trouvent pas d'intérêt du moment qu'ils n'ont pas vu de concrétisation, mais on est censé les sensibiliser encore plus, parce que l'entretien annuel d'évaluation reste un outil qui va leur permettre de revendiquer et d'exprimer leurs attentes et leurs besoins, il faut les motiver davantage... » rajoute-t-il.

Nous avons constaté par là que la direction des ressources humaines ne répond pas suffisamment aux attentes des évalués, ce qui explique la négligence que manifestent ces derniers à l'endroit des entretiens annuels d'évaluations.

Il nous explique que *«...Pour motiver son personnel il faut prendre en considération ses besoins exprimés lors des entretiens précédents, avec des promotions, des formations, la rémunération, même si on a supprimé, avec des dernières de nos entretiens, mais personnellement si je trouve le moyen de parler de la rémunération dans les entretiens annuels d'appréciation je le ferais, c'est une chose qui ne dépend pas de moi en tant que DRH, mais du top management... ».*

Nous avons conclu dans ce cas que les entretiens annuels d'évaluation ne sont pas bien aperçus par les employés de BMT, parce que la direction ne donne pas suite à leurs revendications et attentes, et ne répond pas à leurs besoins exprimés lors de l'entretien. Nous pouvons dire que les deux parties (manager et collaborateur) ne collaborent pas, ce qui expliquera peut-être la non-réussite de l'introduction cet outil au sein de BMT.

suite à cet entretien, nous avons compris que pour le moment avec des années de la mise en place des EAE la direction des ressources humaines s'est focalisée sur la formation et les orientations du personnel il l'affirme *« ...Si l'entreprise arrive à détecter les besoins de formation, cela veut dire qu'elle est dans la bonne voie pour qu'ensuite à l'avenir elle essaye de prendre en considération les perspectives d'évolutions des salariés et la coopération des managers... ».*

Les résultats positifs de la mise en place des EAE sont ressentis car, elle a permis de cibler les orientations des employés et créer une confiance mutuelle entre managers et collaborateurs.

L'objectif actuel pour la DRH est de passer et de faire fin à cet outil que selon lui *« ...n'est pas objectif à l'égard des salariés... »*, Il reste un outil sans

fiabilité parce que « ... *la réussite d'un tel outil dépend de la collaboration de tout le monde et la concrétisation des points soulevés durant les entretiens (formation, promotion, moyens de travail, condition de travail). Il est très important aussi de partager le travail et de donner du temps et de l'importance aux entretiens... ».*

A la fin Le DRH nous affirme Bien que « ...*les entretiens annuel d'évaluation ne sont pas non prévu par le règlement intérieur de BMT... »*il rajoute en cas de refus « ...*les salariés n'ont vont pas être sanctionnés... ».*

La vérification des trois hypothèses

Après avoir analysé les résultats de notre technique relative aux « entretiens », on va procéder à la vérification de nos hypothèses.

La première hypothèse qui stipule que « L'irréalisation des objectifs fixés pousse l'entreprise à effectuer des entretiens annuels d'évaluation ».

D'après l'analyse des tableaux en rapport avec cette première hypothèse nous avons déduit que les responsables de l'entreprise Bejaia méditerranéen terminal effectuent des bilans de l'année afin de mettre l'accent sur l'ensemble des irréalizations de l'année écoulée; diagnostiqué les causes de mauvais résultats, définir les points faibles de salariés etc. (Voir le tableau N°13) Lorsqu'un salarié n'atteint pas les objectifs prévus, l'employeur envisage une rencontre de face à face afin de faire le point sur ce dysfonctionnement.

Selon les enquêtés interrogés, un objectif non fixé doit en conséquence être dus à l'ensemble des causes matérielles et immatérielles tels qu' un environnement professionnel défavorable, un déséquilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, etc. (voir le tableau N°14) l'employeur doit donc prendre en compte l'entretien en envisageant des plans d'action efficaces et des moyens afin de les améliorer tout en les négociant avec le collaborateur tels que proposer des moyens qui faciliterons l'atteinte des objectifs, fixé de nouveaux objectifs, etc. (voir le tableau N°15 et tableau N°16).

Donc cette première l'hypothèse, en se prévalant de l'absence des objectifs atteints, l'entreprise procède à l'entretien annuel d'évaluation est bel bien confirmée à l'égard des deux catégories.

La deuxième hypothèse qui stipule « Pour mesurer la performance des salariés, l'hierarchie procède aux entretiens annuels d'évaluation ».

En suivant l'enchaînement des réponses de notre guide d'entretien, nous avons constaté, que les entretiens annuels d'évaluation, permet aux responsables de faire le point sur le niveau de chaque salarié, répertorie l'ensemble des connaissances et des aptitudes requises pour remplir une tâche ou exercer une fonction. L'entretien annuel d'évaluation permet ainsi aux responsables d'identifier les points forts et les points faibles des salariés. (Voir le tableau N°17)

Cet outil est précieux non seulement il aide les employeurs à mieux connaître leurs employés mais il permet ainsi aux collaborateurs de mieux se connaître eux mêmes, car ces derniers peuvent ainsi prendre conscience de leurs faiblesses et de leurs atouts, et s'investissent davantage dans les formations que l'entreprise propose. (Voir le tableau N°18)

L'entretien annuel d'évaluation est donc l'occasion d'aborder avec le collaborateur tous les sujets relatifs à leurs carrières, une occasion pour le collaborer, d'écouter, féliciter, rassurer, encourager ou encore encadrer ses équipes (voir le Tableau N°19).

En reliant tout cela à notre deuxième hypothèse, on déduit que l'entretien annuel d'évaluation est l'un des moyens efficaces pour mesurer la performance des salariés cela veut dire que notre hypothèse est confirmée à l'égard des deux catégories.

La troisième hypothèse stipule « Pour une meilleure gestion, la direction des ressources humaines exige la pratique des entretiens annuels d'évaluation au sein de l'entreprise »

D'après l'analyse des résultats des données récoltées auprès de DRH de BMT en rapport avec cette hypothèse, nous concluons que le directeur des ressources humaines souligne que l'idée que l'entretien annuel d'évaluation est l'un des outils efficace pour mener une bonne gestion de l'organisation et d'optimiser son développement.

Il déclare que, pour améliorer une organisation d'entreprise doit d'une part, perfectionner ses processus et la qualité de son fonctionnement interne et d'autre part, mobiliser le personnel de manière à ce que tous les employés focalisent leur énergie pour atteindre des objectifs.

Il confirme que leurs entreprise a opter pour le développent des ressources humaines à traves la mise en place de la GPEC (gestion prévisionnel des emplois et des compétences) celle-ci consiste a anticipé le développement des ressources humaines pour une grande performance de l'entreprise à travers de nouveaux outils de management à savoir l'entretien annuel d'évaluation, qui permet au directeur des ressources humaines ou à l'entreprise en général de suivre la carrière de chaque salarié et d'évaluer les compétences comportemental de ce dernier.

De cela, il nous est certain de confirmer notre hypothèse et de dire que finalement pour une bonne gestion, l'entreprise ou le directeur des ressources humaines procède aux entretiens annuels d'évaluation.

Au final nous pouvons dire que la dernière hypothèse « Pour une meilleure gestion, la direction des ressources humaines exige la pratique des entretiens annuels d'évaluation au sein de l'entreprise » renforce les deux premières hypothèses car la première hypothèse parle sur les objectifs tandis que la deuxième parle sur la performance des salariés.

Conclusion

Conclusion

Parmi les fonctions assignées à l'entreprise, celle des ressources humaines est la plus délicate compte tenu de l'importance du facteur humain dans une société. Ainsi aucune organisation sans ressources humaines ne peut progresser ni survivre.

Pour qu'elle puisse atteindre son développement, l'entreprise doit s'intéresser davantage à ses ressources humaines, car il représente le pilier sur lequel s'effectuent tous les politiques de développement économique et social.

D'ailleurs pour cela BMT est engagée d'une procédure d'évaluation, qui est un espace-temps privilégié de dialogue, qui réunit une fois par an le salarié et son supérieur hiérarchique direct, pour faire un bilan du travail, de passer en revue des événements d'un passé récent, d'analyser le présent et d'envisager ensemble un futur.

Suite à notre étude empirique qui s'est faite au sein de l'entreprise BMT, ou nous avons effectuée trente (30) entretiens sur les deux catégories cadre et agents de maîtrise et ainsi auprès de directeur des ressources humaines concernés de près par le dispositif, ces derniers nous ont révélés que l'entretien annuel d'évaluation n'est pas seulement une nécessité sur le plan économique (développement de la technologie, atteindre la productivité, optimiser l'entreprise ...) mais c'est aussi une préoccupation humaine (développer leur compétences et améliorer leurs connaissances grâce à des formations, leur attribuer des promotions d'une manière objective) afin d'atteindre des aspirations professionnelles en prenant en considération les qualités, les aptitudes et les potentiels de son personnel, dans le but de mettre en place le système de la gestion des carrières.

Ensuite, il y a lieu de retenir que l'entreprise BMT a réussi d'un point de vue formel à structurer le déroulement de la pratique de l'entretien d'évaluation, car elle a mobilisé plusieurs supports qui permettent d'encadrer et de normer l'entretien d'évaluation qui facilitent ainsi aux évalués et aux évaluateurs de se préparer suffisamment pour l'entretien.

Nous pouvons donc reconnaître que la direction générale de BMT a pris conscience et envisager des mesures pour une bonne pratique d'évaluation.

Mais ça n'empêche pas de dire que l'entretien au sein de BMT est souvent ressenti comme une corvée, tant par l'évaluateur que par l'évalué. Dans ce cas, il est mal mené par l'évaluateur, mal compris et redouté par l'évalué, donc mal aimé par les deux. Il est également perçu par les deux, comme une simple formalité à remplir, donc une contrainte dont il faut se débarrasser.

En revanche les échecs de la mise en œuvre de l'entretien annuel d'évaluation au sein de BMT, peuvent être perçus à travers ; la non implication des hiérarchiques, les difficultés que ceux-ci ont, à dérouler les rencontres dans un esprit de dialogue positif, la démotivation des salariés, la méfiance, des salariés qui ne veulent discuter que de questions relatives à leur rémunération, et enfin une direction qui ne donne pas suite aux attentes des salariés exprimés lors des entretiens.

C'est ainsi que nous jugeons que les entretiens annuel au sein de BMT, n'est pas réussie ; car on ne peut dire qu'un entretien est réussie que si les deux bénéficiaire en ressortent satisfait, et ce n'est pas le cas dans cette entreprise. Et pour que BMT améliore la qualité de ces entretiens le DRH souligne sur le fait que l'entreprise BMT doit absolument sensibiliser d'avantage son personnel à la pratique de cet outil, mais aussi les motiver encore d'avantage en répondant à leurs attentes, les managers quand à eux ils doivent en bénéficier d'avantage des formations plus technique et psychologiques pour mener un tel outil.

Pour conclure, nous ne pouvons dire que les entretiens annuels d'évaluation ne sont pas une réussite cela revient à l'ensemble des difficultés que l'entreprise a connu lors de sa mise en œuvre et si ce n'était pas le cas BMT n'aurait jamais pensé à y mettre fin.

La liste bibliographique

La liste bibliographique

I- La liste des ouvrages méthodologique

1. AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations (une introduction à la démarche classique et une critique), édition Marcelle Bergeron, Montréal, 1987.
2. ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger.
3. BEAUD Michel, L'art de la thèse, édition Casbah, Alger, 2005.
4. BERELSON Bernard, GRAWITZ Madeleine, Méthode des sciences sociales, 10^{ème} édition, Dalloz, Paris 2001.
5. BERTHIER Nicole, Les techniques d'enquêtes en science sociale, 2^{ème} édition, Armand Colin, Paris 2006.
6. COMBESSIE Jean- Claude, La méthode en sociologie, édition Casbah, Alger 1996.
7. DESANTI Raphael et CARDON Philipe, Initiation a l'enquête sociologique, édition ASH, France 2010.
8. QUIVY Raymond et CAMPENHOUDT Luc Van, Manuel de recherche en sciences sociale, 5^{ème} édition entièrement revue et augmentée, Dunod, Paris, 1988.

II- La liste des ouvrages sociologiques

1. ARMAND Dayan et autres, Manuel de gestion, ouvrage collective. 2^{ème} édition Ellipses, Paris, 2004, P 317.
2. BOUREAU Grille, METRA Audrey et PERETTI Jean-Marie, Directeur des ressources humaines, 1^{ère} édition Vuibert, Paris, 1997.
3. BATAL Christian, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, édition d'organisation, Paris 1998.
4. BARRETTE Jacques, BERARD Jocelyn, Gestion de la performance : la relation superviseur-employés et les liens avec les systèmes de gestion des ressources humaines, édition, Gestion, Paris 2000.
5. CARDINET Jean, Pour apprécier le travail des élèves, de Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1986.
6. CADIN Loïc, GUEIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines, édition DUNOD, Paris, 1997.
7. CAMPOY Éric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim, NEVEU Valérie, Gestion des ressources humaine, Collection Synthex, Pearson éducation, Paris, 2008.

8. CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Gestion des Ressources Humaines, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.
9. CASPAR Pierre, MILLET Jean-Guy, NORMAND Claude, Evaluation, trappe ou tremplin ?, édition d'organisation : groupe EYROLLES, 2010.
10. DJIEUGA TCHOUATCHA Vivien Roméo, L'évaluation du système d'appréciation du personnel, Kongo, 2010.
11. FOMBONNE Jean, Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction « personnel » dans les entretiens, (France 1830-1930), Vuibert, Paris, 2001.
12. GILBERT Patrick et SCHMIDT Géraldine, Evaluation des compétences et situations de gestion, édition, ECONOMICA, Paris 1999.
13. GLAMBAUD Bernard, Des hommes à gérer : direction du personnel et gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition ESF, Paris, 1991.
14. LAYOLE Gérard, Les infortunes de l'appréciation d'entreprise ou la difficulté de faire vivre l'entretien annuel, édition l'harmattan, Paris 1996.
15. LEVY Claude-Leboyer, Evaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ?, édition des organisations, Paris, 1996.
16. LEBOYER Claude- Levy, Evaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ?, édition des organisations, Paris, 1996.
17. LEMONNIER Jacques, Les objectifs individuels de performances, édition VUIBERT : Lire agir, 2010.
18. LEVY Claude-Leboyer, La gestion des compétences : une démarche essentielle pour compétitivité des entreprises, 2^{ème} édition d'organisation, Paris 2009.
19. MALASSINGNE Pascaline, Conduire avec succès un entretien d'évaluation, 3^{ème} édition d'organisation, eyrolles, paris 2007.
20. MORENO Maxime, Unité d'enseignement gestion des ressources humaines, édition DUNOD, Paris, 2008.
21. NAOUAL BARRADI, Système d'évaluation des compétences et des performances et son lien avec la rémunération pour la population cadres, mémoire master en management des ressources humaines année, universitaire Maroc, 2006-2007,
22. NOYE Didier, Conduire vos entretiens annuels ; entretiens de performance et de développement, édition INSEP consulting, Paris, 2006
23. ROUSSEL Patrice, Gestion des ressources humaines, édition DUNOD, Paris, 2007.
24. PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, Paris, 2008.
25. PERETTI Jean-Marie, Ressources humaine et gestion de personnel, 2^{ème} édition Vuibert, Paris, 1998.

26. PIVETEAU Jacques, L'entretien d'appréciation du personnel, 4^{ème} édition INSEP Consulting, Paris 1996.
27. TEBOUL Jacques, L'entretien d'évaluation ; comment s'y comporter, comment le mener ?, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris 2003.
28. THEVNET Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore, BENDER Anne-François, Fonction ressource humaine ; politique, métiers, et outils des ressources humaine, 4^{ème} édition éducation, Paris, 27/02/2015.
29. TREPO Georges, EWAN Oiry, L'appréciation du personnel, mirage ou oasis, édition d'organisation, France, 2002.
30. TURCOTTE Renaud, Guide de gestion des ressources humaines, édition TECHNO Compétences, Québec, 2003.
31. WARD Mohammed, mise en place d'un système d'évaluation du personnel à l'office national de l'eau potable (ONEP), Thèse professionnelle, Maroc, 2007.
32. ZARIFIAN Philippe, Objectif Compétences, édition Liaisons, Paris, 2001.

III- La liste des Revues

01. IGALENS Jacques, Revue française de gestion, édition Lavoisier, novembre – décembre, France 1999.

IV- Les sites internet

1. [http://kevin.sebban.biz/action/fdownload/module/comArticle/id/file/chapitre strategie et gestion des ressources humaines.pdf](http://kevin.sebban.biz/action/fdownload/module/comArticle/id/file/chapitre_strategie_et_gestion_des_ressources_humaines.pdf).
2. [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs Publication /Chrétien Arcand Tellier Arcand Vol Num1 pp.pdf](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/Publication/Chrétien_Arcand_Tellier_Arcand_Vol_Num1_pp.pdf).
3. <http://www.salaire-net.fr/entretien-annuel-difficultes>.
4. [http://ressourcescentreinfo.fr/IMG/conduire_avec_succes_les_entretiens professionnels. Conduire avec sucée les entretiens professionnel, Paris, 2010.pdf](http://ressourcescentreinfo.fr/IMG/conduire_avec_succes_les_entretiens_professionnels_Conduire_avec_sucée_les_entretiens_professionnel_Paris_2010.pdf).
5. <https://www.pole-formation-uimm-centrevaldeloire.com/gestion-des-ressources-humaines/filiere-les-outils-de-la-grh-247.html>.
6. [http://unt.unice.fr/auneg/M2/gestion des ressources humaines Nancy /com. / chapitre203-3.htm.1](http://unt.unice.fr/auneg/M2/gestion_des_ressources_humaines_Nancy/com./chapitre203-3.htm.1).

Les Annexes

Guide d'entretien

Dans le but de déterminer les raisons pour lesquelles votre entreprise BMT adopte pour les entretiens d'évaluation, qui fait l'objet de notre mémoire, nous aimerons connaître votre avis autant qu'évaluateur/ évalué concernant la qualité du déroulement et la conduite de ses entretiens, ainsi de mesurer votre satisfaction sur les entretiens annuel d'évaluation autant que vous êtes le seul bénéficiaire de l'acte d'évaluation.

Pour se faire, nous allons vous poser quelques questions auxquelles nous aimerons que vous répondiez.

Guide d'entretien de recherche pour les managers (évaluateur)

Thème N° 01 l'entretien annuel d'évaluation

- L'entretien annuel d'évaluation vis-à-vis des enquêtés
- L'organisation de l'entretien annuel d'évaluation
- Les conditions propices à un dialogue constructif lors de l'entretien
- La confrontation aux conflits lors de l'entretien
- Les bénéficiaires de l'entretien annuel d'évaluation
- L'importance des entretiens annuels d'évaluation

Thème N°02 les objectifs de l'entretien annuel d'évaluation

- L'intérêt du bilan des activités réalisées
- Les causes de mauvais résultats du bilan
- Les axes d'améliorations pour progresser les résultats
- La négociation et la fixation de nouveaux objectifs lors de l'entretien

Thème N° 03 la performance

- Les réalisations de l'année
- Evoquer son avenir lors de l'entretien
- Le travail fourni

Guide d'entretien

Dans le but de déterminer les raisons pour lesquelles votre entreprise BMT adopte pour les entretiens d'évaluation, qui fait l'objet de notre mémoire, nous aimerons connaître votre avis autant qu'évaluateur/ évalué concernant la qualité du déroulement et la conduite de ses entretiens, ainsi de mesurer votre satisfaction sur les entretiens annuel d'évaluation autant que vous êtes le seul bénéficiaire de l'acte d'évaluation.

Pour se faire, nous allons vous poser quelques questions auxquelles nous aimerons que vous répondiez.

Guide d'entretien de recherche pour les salariés (évalué)

Thème N° 01 l'entretien annuel d'évaluation

- L'entretien annuel d'évaluation vis-à-vis des enquêtés
- L'organisation de l'entretien annuel d'évaluation
- les conditions propices à un dialogue constructif lors de l'entretien
- La confrontation aux conflits lors des entretiens
- La mise en place de l'entretien
- L'importance des entretiens annuels d'évaluation

Thème N°02 les objectifs de l'entretien annuel d'évaluation

- L'intérêt du bilan des activités réalisées
- Les causes de mauvais résultats du bilan
- Les axes d'améliorations pour progresser les résultats
- La négociation et la fixation de nouveaux objectifs lors de l'entretien

Thème N° 03 la performance

- Les réalisations de l'année
- Evoquer son avenir lors de l'entretien
- Le travail fourni (valorisation, dévalorisation)

Guide d'entretien auprès de directeur des ressources humaines

La gestion des ressources humaines

- La pratique d'évaluation et les autres fonctions de la GRH (la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) GPEC
- Le rôle de directeur des ressources humaines (mise en place de processus EAA)
- Les objectifs de l'entretien annuel d'évaluation
- L'importance du système entretien annuel d'appréciation (EAA) dans l'entreprise
- Le lien qui existe entre l'entretien annuel d'appréciation et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC

Informations Générales

| | |
|--|--|
| <u>Nom et prénom de l'intéressé(e) :</u> | <u>Nom et prénom du responsable hiérarchique :</u> |
| <u>Fonction de l'intéressé:</u> | <u>Fonction du Responsable Hiérarchique :</u> |
| <u>Direction :</u> | <u>Service :</u> |
| <u>Date de prise de fonction :</u> | <u>Ancienneté dans l'entreprise</u> |
| <u>Date de l'entretien :</u> | <u>Date du précédent entretien :</u> |

Fonctions

| | |
|--|--|
| <p>Evolution de la fonction depuis le précédent entretien :</p> | |
| <p>Difficultés particulières rencontrées dans l'exercice de la fonction :</p> | |
| <p>Faits marquants concernant les conditions de travail : environnement, horaires, charge de travail, organisation...</p> | |

Appréciation de l'activité

| | Objectifs/Actions | Résultats obtenus et commentaires |
|--|-------------------|-----------------------------------|
| Rappel des objectifs fixés dans la dernière période | | |
| | | |
| | | |
| Rappel des actions d'amélioration définies lors du précédent entretien | | |
| | | |
| | | |

On tiendra compte des résultats obtenus et des commentaires pour la fixation de certains objectifs

Appréciation de la performance

Cette appréciation se basera sur deux aspects:

- I. Les compétences techniques clés liées à la fonction
- II. Des critères de comportement dans l'exercice de la fonction.

Lors de la préparation à l'entretien, l'intéressé(e) réalisera son auto-appréciation qu'il/elle confrontera, pendant l'entretien, avec l'avis de son responsable hiérarchique

| I. COMPETENCES TECHNIQUES CLES LIEES A LA FONCTION | Point fort | Satisfaisant | A améliorer | Insuffisant | Commentaires et actions d'amélioration à entreprendre |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Appréciation de la performance (suite)

| II. COMPORTEMENT | | Sans objet | Point Fort | Satisfaisant | A améliorer | Insuffisant | Commentaires de Intéressé | Commentaires du Responsable Hiérarchique |
|----------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--|
| ORGANISATION | | | | | | | | |
| Organisation | A le sens des priorités | <input type="checkbox"/> | | |
| | Sait planifier | <input type="checkbox"/> | | |
| | Respecte les délais | <input type="checkbox"/> | | |
| | Est rigoureux dans le suivi | <input type="checkbox"/> | | |
| | A le souci des résultats (les siens et ceux des autres) | <input type="checkbox"/> | | |
| COMMUNICATION | | | | | | | | |
| Communication | Communique avec l'équipe et le service | <input type="checkbox"/> | | |
| | Communique avec son management | <input type="checkbox"/> | | |
| | Communique avec autres services, partenaires sociaux, fournisseurs, autres... | <input type="checkbox"/> | | |
| | Fait preuve d'esprit d'équipe | <input type="checkbox"/> | | |
| AUTONOMIE | | | | | | | | |
| Autonomie | Sait prendre des initiatives | <input type="checkbox"/> | | |
| | Sait prendre des décisions | <input type="checkbox"/> | | |
| | Sait prendre des responsabilités | <input type="checkbox"/> | | |
| | Fait des reporting de qualité | <input type="checkbox"/> | | |
| | Respecte les règles d'hygiène et de sécurité | <input type="checkbox"/> | | |

Appréciation de la performance (suite)

| II. COMPORTEMENT | | Sans objet | Point Fort | Satisfaisant | A améliorer | Insuffisant | Commentaires de Intéressé | Commentaires du Responsable Hiérarchique |
|-----------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--|
| Attitude face au changement | ATTITUDE FACE AU CHANGEMENT | | | | | | | |
| | Sait mesurer des risques | <input type="checkbox"/> | | |
| | Encourage les innovations | <input type="checkbox"/> | | |
| | Est capable d'anticiper | <input type="checkbox"/> | | |
| | Conduit positivement les changements | <input type="checkbox"/> | | |
| Perfectionnement permanent | PERFECTIONNEMENT PERMANENT | | | | | | | |
| | Comprend le business et l'organisation | <input type="checkbox"/> | | |
| | S'implique personnellement | <input type="checkbox"/> | | |
| | A le souci du client (externe et interne) | <input type="checkbox"/> | | |
| | Fait preuve de créativité | <input type="checkbox"/> | | |

Appréciation de la performance (suite)

Cette Partie concerne les personnes ayant une équipe à gérer

| II. COMPORTEMENT | | Sans objet | Point Fort | Satisfaisant | A améliorer | Insuffisant | Commentaires |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| Management hiérarchique | MANAGEMENT HIERARCHIQUE | | | | | | |
| | Définit les objectifs des collaborateurs | <input type="checkbox"/> | |
| | Sait apprécier la performance des collaborateurs | <input type="checkbox"/> | |
| | Conduit les entretiens annuels d'évaluation (indiquer le taux d'entretien annuels réalisés) | <input type="checkbox"/> | |
| | Agit sans discrimination quels que soient ses interlocuteurs | <input type="checkbox"/> | |
| | Met à disposition les moyens adaptés à la charge de travail. Aide et soutient ses collaborateurs | <input type="checkbox"/> | |
| | Veille au respect et à l'intégration des règles d'hygiène et de sécurité | <input type="checkbox"/> | |
| | Est capable d'inspirer l'engagement et la confiance | <input type="checkbox"/> | |
| | Est capable de déléguer selon les règles | <input type="checkbox"/> | |
| | Fait preuve de disponibilité | <input type="checkbox"/> | |
| S'associe au développement et à la formation des collaborateurs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| Globalement, l'intéressé(e) | | | | | | | |
| <input type="radio"/> dépasse les attentes du poste <input type="radio"/> répond aux attentes du poste <input type="radio"/> répond partiellement aux attentes du poste | | | | | | | |

Objectifs pour l'année à venir

(5 au maximum)

Ne pas se limiter aux objectifs techniques. Prévoir aussi des objectifs de management et de développement personnel.
5 objectifs maximum.

| Objectifs | Échéances | Moyens mis en œuvre |
|-----------|-----------|---------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Evolution et formation ¹

| | Point de vue de l'intéressé(e) | Point de vue du responsable hiérarchique |
|--|--------------------------------|--|
| Bilan des attentes exprimées et des mesures définies lors du précédent entretien | | |
| Evolution prévisible de la fonction | | |
| Compétences dont dispose le collaborateur qui pourraient être mises en œuvre | | |
| Evolution souhaitée à court et moyen terme | | |
| Formations liées au développement des compétences dans le poste ² | | |
| Formations liées au développement professionnel ² | | |

NB : Les annotations portées ici n'ont qu'une valeur indicative et ne comportent pas d'engagement.

¹ : Avant de renseigner cette page il conviendra de se reporter à ce qui avait été discuté et envisagé lors du précédent entretien et d'en faire le bilan.

² : Préciser si cette action doit être réalisée dans le plan de formation en cours ou futur.

Bilan

Commentaires du Responsable Hiérarchique :

Commentaires du Responsable Fonctionnel (s'il y a lieu)

Commentaires de l'intéressé:

Intéressé(e)

Signatures

Responsable hiérarchique

Responsable Fonctionnel

GUIDE ENTRETIEN ANNUEL D'APPRECIATION

1- Préparation de l'entretien Annuel :

- Le responsable Fixe en commun avec son collaborateur un rendez-vous précis (jour, heure, lieu)
- Le responsable et son collaborateur doivent chacun de leur coté au préalable remplir le support de préparation de l'entretien

2- Démarrage de l'entretien (dans un climat de confiance et de disponibilité)

3- Définir aptitudes, compétences et attitude du collaborateur

4- Synthèse de la performance : Les "points forts à développer" ou "points faibles à améliorer"

5- Rappel des objectifs particuliers que le titulaire s'est engagé à atteindre au cours de l'année écoulée

6- Atteinte des objectifs : Pour chaque objectif, est indiqué brièvement le niveau de performance atteint : la réalisation peut être supérieure, conforme ou inférieure à la prévision

7- Analyse des résultats : examen permettant d'identifier la contribution individuelle du titulaire du poste dans la réalisation des objectifs, mais aussi d'expliquer les raisons qui ont empêché l'atteinte totale ou partielle des objectifs

8- Formations réalisées lors de l'année écoulée ainsi que le bilan de ces dernières (application des connaissances requises)

9- Définir les objectifs pour l'année à venir, Ces objectifs s'accompagnent de délais, de moyens ou d'actions pour les atteindre

10- Formation professionnelle proposées

11- Evolution et développement professionnel :

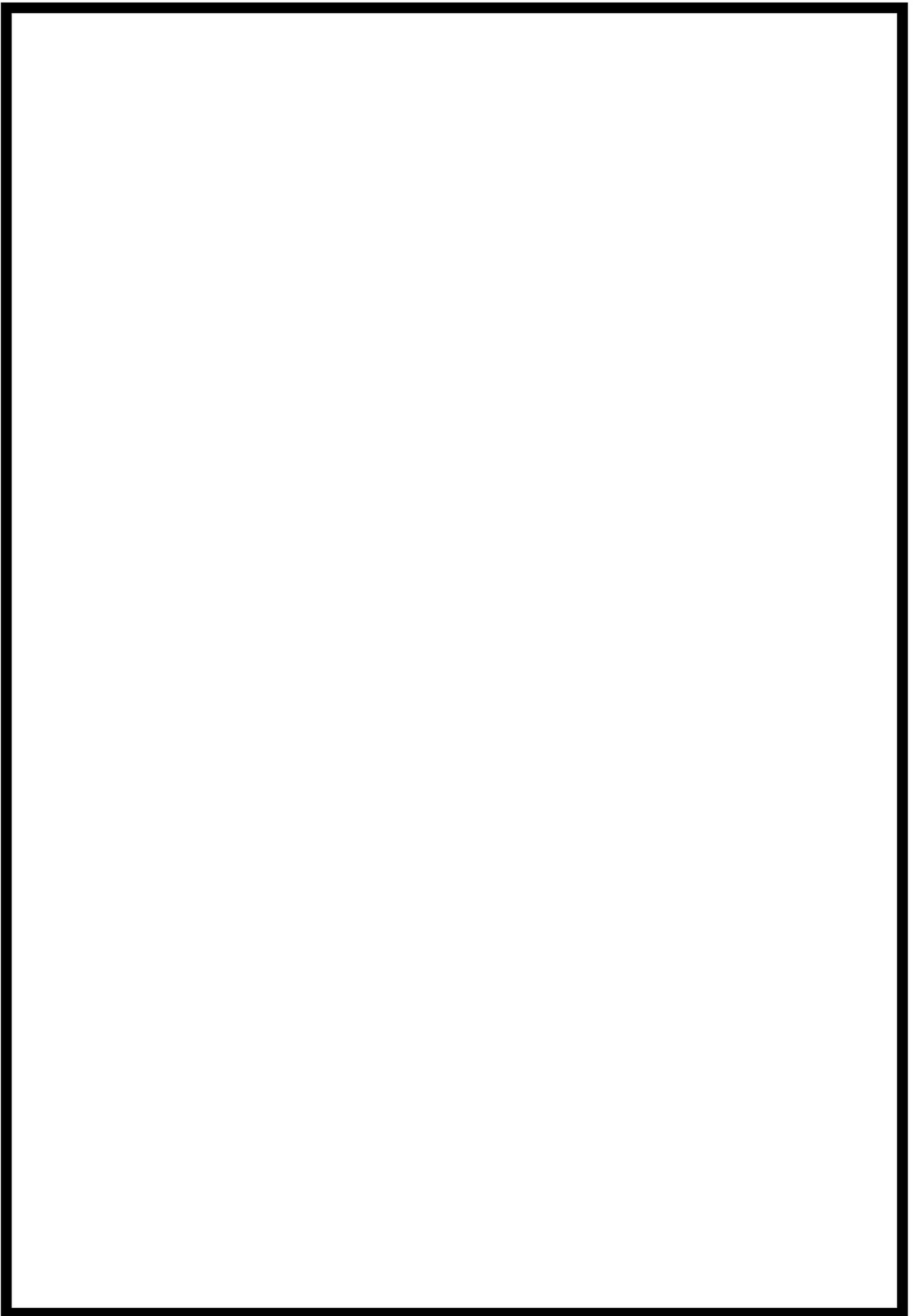
- Orientation souhaitée : la rédaction de cette partie met en regard les souhaits d'évolution exprimés par l'évalué. Le responsable hiérarchique indique ses commentaires dans la Partie prévue à cet effet

12- Commentaires du collaborateur et du Manager sur l'entretien

13- Signature : le document est signé en final par la personne évaluée et l'évaluateur.









Éditions TISSOT
B.P. 109 - 74 941 Annecy-le-Vieux Cedex
relation.clientele@editions-tissot.fr
www.editions-tissot.fr

Entretien annuel : grille d'évaluation

Cet outil est composé de trois documents :

(cliquez sur le titre ou naviguez avec les onglets en bas de page)

1 - Entretien annuel : grille d'évaluation (support manager)

2 - Entretien annuel : grille d'évaluation (support salarié)

3 - Entretien annuel : description des critères d'évaluation

Entretien annuel : grille d'évaluation (support manager)

Cette grille est remplie par le manager en préparation à l'entretien. Elle permet de faire le point sur le travail accompli par le salarié pendant l'année écoulée et sert de base de discussion au cours de l'entretien. Elle doit être complétée par la grille décrivant les différents critères d'évaluation (onglet 3).

Date de l'entretien :

Nom et prénom du salarié :

Poste occupé :

Classification :

Service :

Ancienneté :

Aptitudes techniques

| | Insuffisant | Correct | Bien | Excellent |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Maîtrise du poste : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Maîtrise des connaissances théoriques : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Maîtrise des éléments techniques : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Suivi des évolutions techniques : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Maîtrise des outils nécessaires au poste : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Capacités spécifiques :

Commentaires :

Compétences

| | Insuffisant | Correct | Bien | Excellent |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Qualités personnelles : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Expression écrite : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Expression orale : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Capacité à convaincre : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Capacité à travailler en groupe : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Capacité d'analyse et de synthèse : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Degré de compréhension : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Capacités spécifiques :

Commentaires :

Dynamisme

| | Insuffisant | Correct | Bien | Excellent |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Apport au développement : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Disponibilité : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Apport d'idées : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Rapidité de traitement des projets : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Implication : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Capacités spécifiques :

Commentaires :

Rigueur

| | Insuffisant | Correct | Bien | Excellent |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Organiser et programmer : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Respect des plannings : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Qualité du travail rendu : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Transmission de l'information : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Remontée des problèmes : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Capacités spécifiques : | | | | |
| Commentaires : | | | | |

Relationnel

| | Insuffisant | Correct | Bien | Excellent |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Relationnel interne : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Disponibilité vis-à-vis des autres : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Apport global à l'ambiance : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Réceptivité aux demandes, sollicitations : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Compréhension / appréhension des enjeux globaux de la société, de son mode de fonctionnement : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Capacités spécifiques : | | | | |
| Commentaires : | | | | |

Représentation

| | Insuffisant | Correct | Bien | Excellent |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Relationnel externe : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Qualité d'écoute : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Prévenance : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Qualité du discours : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Qualité de la représentation : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Capacités spécifiques : | | | | |
| Commentaires : | | | | |

Attitude

| | Insuffisant | Correct | Bien | Excellent |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Attitude générale : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Honnêteté intellectuelle / rigueur : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Implication : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Réaction constructive aux critiques : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Adaptabilité : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Ponctualité - disponibilité : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Esprit d'équipe : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Capacités spécifiques : | | | | |
| Commentaires : | | | | |

Objectifs et tâches assignés

Difficulté globale des tâches : Facile Normal Difficile Très difficile

Difficulté globale du contexte : Facile Normal Difficile Très difficile

Atteinte des objectifs fixés précédemment : Totalement Partiellement Pas du tout

Commentaires :

Evolution du collaborateur

Points forts à développer :

Points faibles à améliorer :

Objectifs à atteindre pour la prochaine évaluation :



Appréciation du responsable

| | Insuffisant | Correct | Bien | Excellent |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Evaluation globale : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Evolution de la rémunération et de la qualification

(Facultatif)

Base mensuelle 200...
(année précédente)

Prime
justification :

Evolution 200... €
(année à venir) %

Base mensuelle 200...
(année à venir)

Date :

Nom :

Signature

Manager

Evalué

Entretien annuel : grille d'évaluation (support salarié)

Cette grille est remise au salarié quelques jours avant l'entretien. Elle doit lui permettre de faire le point sur le travail qu'il a effectué pendant l'année écoulée et sert de base de discussion à l'entretien avec le manager. Elle doit être complétée par la grille décrivant les différents critères d'évaluation (onglet 3).

Date de l'entretien :

Nom et prénom du salarié :

Poste occupé :

Classification :

Service :

Ancienneté :

Aptitudes techniques

| | Insuffisant | Correct | Bien | Excellent |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Maîtrise du poste : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Maîtrise des connaissances théoriques : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Maîtrise des éléments techniques : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Suivi des évolutions techniques : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Maîtrise des outils nécessaires au poste : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Capacités spécifiques :

Commentaires :

Compétences

| | Insuffisant | Correct | Bien | Excellent |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Qualités personnelles : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Expression écrite : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Expression orale : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Capacité à convaincre : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Capacité à travailler en groupe : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Capacité d'analyse et de synthèse : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Degré de compréhension : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Capacités spécifiques :

Commentaires :

Dynamisme

| | Insuffisant | Correct | Bien | Excellent |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Apport au développement : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Disponibilité : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Apport d'idées : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Rapidité de traitement des projets : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Implication : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Capacités spécifiques :

Commentaires :

Date de l'entretien :

Rigueur

| | Insuffisant | Correct | Bien | Excellent |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Organiser et programmer : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Respect des plannings : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Qualité du travail rendu : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Transmission de l'information : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Remontée des problèmes : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Capacités spécifiques :

Commentaires :

Relationnel

| | Insuffisant | Correct | Bien | Excellent |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Relationnel interne : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Disponibilité vis-à-vis des autres : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Apport global à l'ambiance : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Réceptivité aux demandes, sollicitations : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Compréhension / appréhension des enjeux globaux de la société, de son mode de fonctionnement : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Capacités spécifiques :

Commentaires :

Représentation

| | Insuffisant | Correct | Bien | Excellent |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Relationnel externe : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Qualité d'écoute : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Prévenance : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Qualité du discours : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Qualité de la représentation : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Capacités spécifiques :

Commentaires :

Date de l'entretien :

Attitude

| | Insuffisant | Correct | Bien | Excellent |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Attitude générale : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Honnêteté intellectuelle / rigueur : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Implication : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Réaction constructive aux critiques : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Adaptabilité : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Ponctualité - disponibilité : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Esprit d'équipe : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Capacités spécifiques :

Commentaires :

Objectifs et tâches assignés

| | | | | |
|--|-------------------------------------|--|------------------------------------|---|
| Difficulté globale des tâches : | <input type="checkbox"/> Facile | <input type="checkbox"/> Normal | <input type="checkbox"/> Difficile | <input type="checkbox"/> Très difficile |
| Difficulté globale du contexte : | <input type="checkbox"/> Facile | <input type="checkbox"/> Normal | <input type="checkbox"/> Difficile | <input type="checkbox"/> Très difficile |
| Atteinte des objectifs fixés précédemment : | <input type="checkbox"/> Totalement | <input type="checkbox"/> Partiellement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Pas du tout |

Commentaires :

Evolution du collaborateur

Points forts à développer :

Points faibles à améliorer :

Evolution professionnelle souhaitée par le salarié pour l'année à venir :

- ▶
- ▶
- ▶
- ▶

Appréciation du responsable

| | Insuffisant | Correct | Bien | Excellent |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Evaluation globale : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Manager

Évalué

Date :

Nom :

Signature

Entretien annuel : description des critères

Cette grille complète la grille d'évaluation (onglets 1 et 2 travaillent sur des critères identiques. Elle doit être remplie avec la grille d'évaluation avant l'entretien

Aptitudes techniques / Maîtrise du poste

| |
|--|
| Maîtrise des connaissances théoriques |
| Maîtrise des éléments techniques |
| Suivi des évolutions techniques |
| Maîtrise des outils nécessaires au poste |

Compétences / Qualités personnelles

| |
|-----------------------------------|
| Expression écrite |
| Expression orale |
| Capacité à convaincre |
| Capacité à travailler en groupe |
| Capacité d'analyse et de synthèse |
| Degré de compréhension |

Dynamisme / Apport au développement

| |
|------------------------------------|
| Disponibilité |
| Apport d'idées |
| Rapidité de traitement des projets |
| Implication |

Rigueur / Organiser et programmer

| |
|-------------------------------|
| Respect des plannings |
| Qualité du travail rendu |
| Transmission de l'information |
| Remontée des problèmes |

Relationnel / Relationnel interne

| |
|--|
| Disponibilité vis-à-vis des autres |
| Apport global à l'ambiance |
| Réceptivité aux demandes, sollicitations |
| Compréhension / appréhension des enjeux globaux de la société, de son mode de fonctionnement |

Représentation / Relationnel externe (vis-à-vis)

| |
|------------------------------|
| Qualité d'écoute |
| Prévenance |
| Qualité du discours |
| Qualité de la représentation |

Attitude Générale

| |
|-------------------------------------|
| Honnêteté intellectuelle / rigueur |
| Implication |
| Réaction constructive aux critiques |
| Adaptabilité |
| Ponctualité - disponibilité |
| Esprit d'équipe |

Objectifs et tâches assignés

| |
|---|
| Difficulté globale des tâches |
| Difficulté globale du contexte |
| Atteinte des objectifs fixés précédemment |

Evolution du collaborateur

| |
|--|
| Points forts à développer |
| Points faibles à améliorer |
| Evolution professionnelle souhaitée par le salarié pour l'année à venir (grille salarié) |
| Objectifs à atteindre pour la prochaine évaluation (grille manager) |

itères d'évaluatio

: 2) et permet d'en décrire chaque élément, afin que manager et salari
nplie par le manager pour chaque type de poste, et remise au salari

Poste concerné :

| |
|-----|
| ... |
| ... |
| ... |
| ... |

| |
|--|
| Ex. : |
| - capacité à transmettre une pensée par écrit |
| - adaptation de l'écrit au public destinataire |
| - qualité des notes, analyses, synthèses... |
| - capacité à exposer une pensée à l'oral |
| - prise de parole en public |
| - qualité du discours |
| Savoir trouver et présenter les arguments nécessaires à l'acceptation de son point de vue par les autres |
| - partage et organisation des tâches pour un projet commun |
| - prise en compte du travail des autres membres de l'équipe |
| - qualités d'écoute et adhésion aux suggestions des autres |
| - analyse d'une situation donnée ou d'une problématique de travail |
| - synthèse dans la retranscription des informations |
| Compréhension des consignes de travail |

| |
|--|
| Ex. : Capacité à prendre en charge des dossiers imprévus |
| ... |
| ... |
| - capacité d'adhésion aux nouveaux projets |
| - rigueur et sérieux dans le traitement des dossiers |

| |
|-----|
| ... |
| ... |
| ... |
| ... |

| |
|---|
| ... |
| Ex. : Dynamisme, adhésion aux projets, motivation |
| ... |
| ... |

Poste concerné :

des clients et prestataires)

| |
|-----|
| ... |
| ... |
| ... |
| ... |

| |
|-----|
| ... |
| ... |
| ... |
| ... |
| ... |
| ... |
| ... |

| |
|-----|
| ... |
| ... |
| ... |

| |
|-----|
| ... |
| ... |
| ... |
| ... |

Entretien annuel d'appréciation

Document de synthèse

Date d'entretien :

Date du dernier entretien :

Collaborateur :

manager :

Nom:

nom& prénom :

Prénom :

fonction :

Direction :

Titre :

Date du recrutement :

Ancienneté dans l'entreprise :

Dans la fonction :

Bilan de l'année précédente

Les résultats obtenus,

- Les objectifs pour l'année passés étaient :

Objectif 1 :.....

Objectif2 :.....

Objectif3 :.....

| | Dépassé | atteint | en partie atteint | non réalisé |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Objectif1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Objectif2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Objectif3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

▪ **Les formations suivies durant l'année passée :**

-
-
-
-

Bilan des formations :

-
-
-
-

MITRISE DU POSTE :

| | <i>excellente</i> | <i>bien</i> | <i>moyen</i> | <i>pas bien</i> |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| • Savoir faire : | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| • Les connaissances théoriques : | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| • Métrise des équipements de poste : | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

Commentaire :

Compétences liées à la fonction actuelle :

| | <i>excellente</i> | <i>bien</i> | <i>moyen</i> | <i>pas bien</i> |
|----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| • Organisation personnelle | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| • Autonomie | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| • Capacité à négocier | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| • Capacité à décider | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| • Disponibilité | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| • créativité /innovation | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

commentaire :

compétences liées au management d'équipe :

| | <i>excellente</i> | <i>bien</i> | <i>moyen</i> | <i>pas bien</i> |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| • capacité à fixer des objectifs | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| • capacité à organiser | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| • capacité à motiver/animer | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| • capacité à déléguer | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| • capacité à contrôler | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| • capacité à évoluer | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

qualités personnelles :

| | <i>excellente</i> | <i>bien</i> | <i>moyen</i> | <i>pas bien</i> |
|--------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| • la communication | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| • capacité de l'écoute | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| • sens de responsabilité | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

- esprit critique
- dynamique

| | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

commentaire :

attitude face au changement :

- Polyvalent
- N'est pas peur des nouvelles technologies
- Capable d'anticiper
- Faire face aux changements

| <i>excellente</i> | <i>bien</i> | <i>moyen</i> | <i>pas bien</i> |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

Commentaire :

Organisation :

- Respect des délais pour la remise de travail
- La finalité du travail rendu
- Rangement des bureaux (lieu de travail)

| <i>point fort</i> | <i>point faible</i> | <i>a amélioré</i> |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

Commentaire :

Rationnel interne :

- Toujours la pour les autres quand il vous sollicite
- La communication et la compréhension des autres
- l'écoute des collègues n'importe quel statut

| <i>point fort</i> | <i>point faible</i> | <i>a amélioré</i> |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

commentaire :

relation externe :

- l'écoute des clients
- la manière de reprendre
- la qualité de représentation

| <i>excellente</i> | <i>bien</i> | <i>moyen</i> | <i>pas bien</i> |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

commentaire :

attitudes générales :

- esprit d'équipe
- ponctualité
- tenir le secret *professionnel*
- *sérieux*
- *Motivé*
- *Pas facile à manipuler*

| <i>points fort</i> | <i>points faible</i> | <i>a amélioré</i> |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

commentaire :

tâches assignées : *facile* *normal* *difficile* *très difficile*

exécution des tâches qui lui sont attribués

commentaire :

points forts a développé :

points faibles a amélioré :

objectifs de l'année à venir :

Objectif n°1 :

Objectif n°2

Objectif n°3

Formations professionnelles proposées :

-
-
-
-

Orientation souhaités :

Évalué : attentes en matière d'évolutions de carrière (promotion, orientation vers d'autres postes,.....)

Avez-vous déjà assuré un poste d'un intérim de vs supérieurs hiérarchique soit à court terme ou long terme ?

Avez-vous trouvé des difficultés lors de l'exécution des tâches ?

Pensez vous être capable d'assumé ce poste de responsabilité si il vous sera proposé un jour ?

Commentaire du collaborateur :

Commentaire du manager :

Signature du collaborateur

Signature du manager
