

# Mémoire De Fin De Cycle

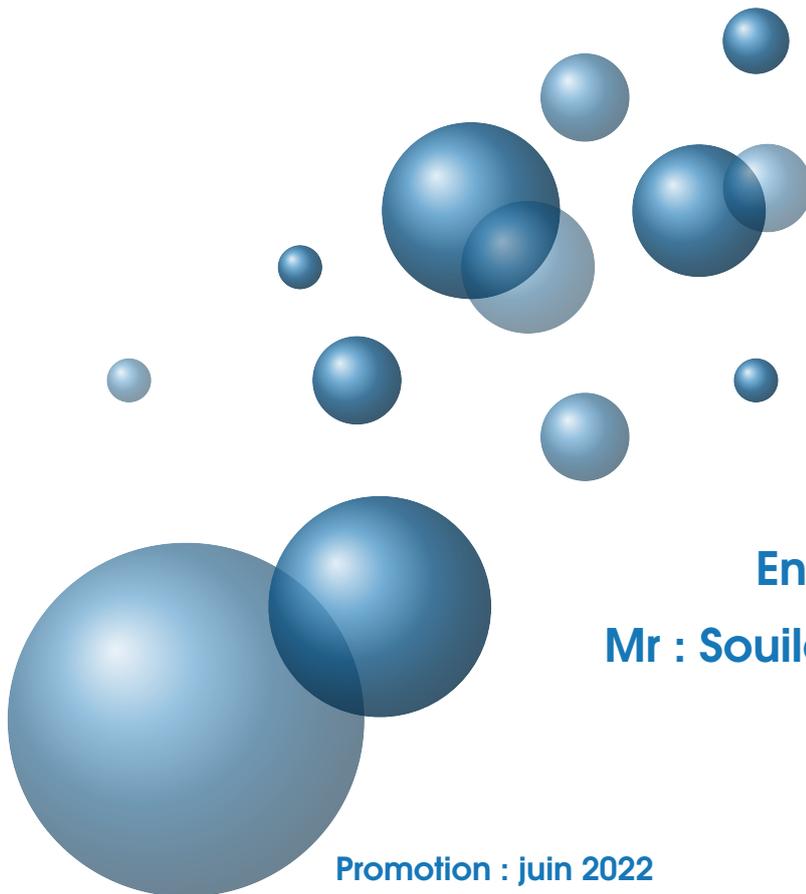
THÈME :

Evaluation des compétences et des performances des salariés

Cas : EPH Kherrata

réalisé par :

Raiah Ghozlane et Yaiche Saliha



Encadreur

Mr : Souilah Abderrezak

MRH

# Mémoire De Fin De Cycle

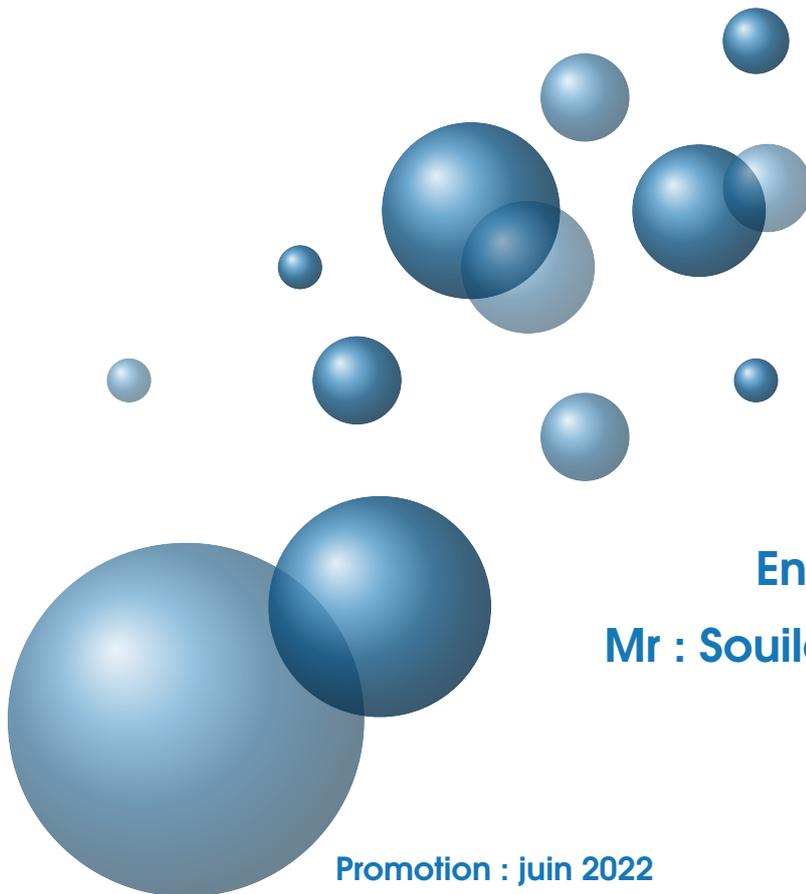
THÈME :

Evaluation des compétences et des performances des salariés

Cas : EPH Kherrata

réalisé par :

Raiah Ghozlane et Yaiche Saliha



Encadreur

Mr : Souilah Abderrezak

MRH

master 2  
Management Des Ressources Humaines

## *Remerciements*

*Nous tenons à remercier d'abord le bon Dieu pour la persévérance, le courage, la santé, l'ouverture d'esprit et l'inspiration dont il nous a gratifiées pour mener à bien ce modeste travail.*

*Nous exprimons notre sincère remerciement à nos familles qui nous ont aidées moralement et financièrement durant toute notre scolarité.*

*Ensuite à notre encadrant **Mr SOUILAH ABDERREZAK**, d'avoir accepté de nous encadrée qui nous a supervisée avec clairvoyance et gentillesse, ainsi pour sa disponibilité et pour ses conseils et remarques, sa bonne humeur pour le bon déroulement de ce travail.*

*Une mention particulière à **Mr NABET NACER** qui nous a beaucoup aidés durant notre préparation de notre travail.*

*A madame **IKHELAF** la **DRH** de l'**EPH** Kherrata qui nous a beaucoup encourager et nous à accueillir et aidée durant tout la période de notre stage.*

*Nous remerciant aussi tout qui ont contribuent à l'élaboration et la réussite de ce travail.*

*Ghozlane et Saliha*

## *Dédicaces*

*Avec un cœur plein de joie je dédie ce modeste travail*

*A*

*La mémoire de ma chère mère et ma chère grand-mère,  
que Dieu les accueille dans son vaste paradis*

*A mon cher père qui m'a soutenu et encouragé en me  
souhaitant plus de réussite et de succès dans ma vie*

*A mes frères et sœurs et à toute ma famille*

*A tout mes amies précisément Nada et Tamazight*

*A mon binôme Saliha et à toute sa famille*

*Ainsi que, à tous ceux qui ont contribué de prêt et de loin à  
la réalisation de ce travail.*

*Ghozlane*

## *Dédicaces*

*Avec mes sentiments de gratitude les plus profondes, je dédie  
ce travail*

*A:*

*Mes chers parents*

*A mes frères et sœurs et à toute ma famille*

*Et à toute mes amies avec un dédicace spéciale à Nada*

*A mon binôme Ghazlane et à toute sa famille*

*Ainsi qu'à tous ceux qui m'ont aidé dans ce travail de près  
ou de loin pour réaliser ce travail,*

*Merci à tous*

*Saliha*

# Sommaire

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : Aspects théorique sur les notions de compétences et de performance</b>	
Introduction au chapitre .....	3
<b>Section 1 : Généralité sur les compétences du personnel.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 2 : Généralité sur la notion de performance.....</b>	<b>9</b>
Conclusion du chapitre .....	14
<b>CHAPITRE 2 : L'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel</b>	
Introduction au chapitre .....	15
<b>Section 1 : Qu'est-ce que l'évaluation R.....</b>	<b>16</b>
<b>Section 2 : Le système d'évaluation des compétences et des performances du personnel....</b>	<b>24</b>
Conclusion du chapitre.....	40
<b>CHAPITRE 3 : Cadre méthodologique et aspects empiriques des compétences et performances des salariés</b>	
Introduction au chapitre.....	44
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>45</b>
<b>Section 2 : Cadre méthodologique.....</b>	<b>56</b>
<b>Section 3 : Analyses et interprétation des résultats.....</b>	<b>58</b>
Conclusion au chapitre.....	66
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>68</b>
Annexes	
Liste des abréviations	
Liste des figures et tableaux	

Liste bibliographique

Table des matières

# **Introduction Générale**

Aujourd'hui, les managers ont compris l'importance des ressources humaines dans l'existence et la pérennité de leurs organisations (entreprises, institutions, sociétés.....), l'évaluation des compétences et des performances de leurs employés a pris naturellement son essor pour permettre à chacun d'évoluer dans sa profession, voire sa carrière.

En fait, l'évaluation du personnel est bénéfique pour toutes les parties prenantes interne de l'organisation ; Elle est importante pour l'entreprise car elle améliore sa productivité, met à jour son inventaire de compétences, facilite l'atteinte de ses objectifs globaux et favorise un meilleur climat de travail. Elle est importante pour le supérieur, elle lui permet d'identifier les points forts, de prendre conscience des forces du groupe, de revoir les objectifs de l'organisation, d'aider à répartir les responsabilités, de planifier la relève et la carrière, de justifier les mouvements de personnel. Enfin, elle permet à toutes les personnes volontaires d'analyser leurs compétences personnelles et professionnelles, ainsi que leurs motivations et leurs aptitudes, afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

L'évaluation des performances et des compétences est aujourd'hui une pratique incontournable de la fonction ressource humaine. C'est l'outil de recueil d'informations, de régulation, de réajustement et de prise de décision par excellence. Elle permet ainsi de mesurer le chemin parcouru, de comparer les résultats réels et attendus pour une meilleure anticipation et adaptation les travailleurs à leur environnement.

Dans la fonction publique, les récentes évolutions législatives prévoient l'extension progressive mais généralisée en fixant les modalités d'évaluation du fonctionnaire dans le secteur, nous citons en l'occurrence le décret exécutif n° 19-165 27 mai 2019.

L'Hôpital étant une institution publique ne peut échapper à cette état de fait, la ressentie pandémie a effectivement démontré l'importance de disposer d'infrastructures hospitalières en mesure de faire face à des situations critiques sur le plan matériel, mais aussi et surtout sur le plan humain qualitativement et quantitativement.

L'évaluation en permanence des compétences et des performances des travailleurs de la santé en générale doit être renforcée si on veut atteindre des niveaux de performances importants. L'EPH de KHERRATA est appelé à jouer amplement le rôle qui lui est dévolu comme principal acteur dans la fourniture et le développement des soins et de la santé en générale pour la partie qu'il couvre. Toutefois, plusieurs observateurs estiment que pour relever ces défis, la gestion des hôpitaux a besoin d'un grand effort de modernisation pas seulement de ses infrastructures et moyens matériels mais aussi humains, ces derniers peuvent

jouer un rôle central, afin d'impulser une véritable dynamique de changement vers la modernisation de la gestion des hôpitaux.

A vrai dire, nous avons formulé notre problématique en s'appuyant sur la réalité de l'EPH de Kherrata et ce avec les premiers échanges de discussions avec le DRH lors des premiers jours de notre stage. Le DRH nous a donc proposé de travailler sur le thème de l'évaluation du personnel pour l'aider à cerner les véritables obstacles freinant l'application concrète de l'évaluation des compétences et performances des salariés, et de formuler par la suite, des recommandations afin de surmonter ces obstacles. Notre problématique est formulée comme suit : **Quels sont les principaux obstacles qui freinent la mise en place d'un système ECP des salariés au sein de l'EPH de kherrata?**

Dans le souci de mieux cerner notre problématique, nous nous rajoutons deux questions sous-jacentes :

- Quelle est l'importance d'avoir ce système dans l'institution publique sanitaire ?
- Quelles sont les recommandations proposées pour faciliter la mise en œuvre de ce système au niveau de cet établissement public de santé ?

Par ailleurs, et afin de mener à bien ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases essentielles :

- La première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de comprendre et de maîtriser les concepts de base liés aux notions de compétences, de performances et d'évaluation du personnel. Ainsi, nous avons utilisé des ouvrages, des articles de recherche, des communications, etc.
- La deuxième phase est liée à la réalisation de l'enquête de terrain. Nous avons adopté l'approche qualitative par entretien avec le DRH de l'EPH de Kherrata.

Ainsi, notre plan de rédaction est composé de trois chapitres : dans le premier chapitre, on va traiter l'aspect théorique lié aux notions de compétence et de performance. Le deuxième chapitre va être consacré à la revue de littérature traitant l'évaluation du personnel dans les organisations. Enfin, dans le troisième chapitre, on aura à interpréter et analyser les données collectées afin de répondre à notre problématique.

## Chapitre 1 :L'évaluation Des Ressources Humaines

# Chapitre 1 : Aspects théoriques sur les notions de compétences et de performances

---

## **Introduction du chapitre**

Compétence et performance sont deux mots utilisés dans diverses dimensions en management, particulièrement en gestion stratégique des ressources humaines. Ces deux concepts sont en fait utilisés d'une manière interchangeable malgré leurs nombreuses différences. Dans ce présent chapitre, on va soulever ces différences en apportant plus d'éclaircissements théoriques pour chaque concept.

Dans le présent chapitre, nous allons revenir sur la définition et l'étymologie des deux notions compétences et performances, ensuite on va essayer de décrire les types de chaque une, enfin on va citer aussi les principales caractéristiques de la notion de compétence et déterminer les indicateurs de la performance.

# Chapitre 1 : Aspects théoriques sur les notions de compétences et de performances

---

## Section 1 : Généralités sur les compétences du personnel

La notion de compétence se situe au centre des discours et d'usages sociaux divers, il est donc important de l'aborder de front. Sur ces points, nous allons tenter de présenter quelques définitions ainsi que les caractéristiques assignées relatives au concept.

### 1- Étymologie de la notion compétence

La compétence vient du mot latin « Compétentia » que signifie : se rencontrer au même point, reprendre à, s'accorder avec. Au sens le plus large : le terme désignait à l'origine « une aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte dans des conditions déterminées ». Le terme apparaît dans les débats entre les partenaires sociaux pour mettre en question les relations de subordination hiérarchique et revendiquer les hausses du statut des salariées dont les performances ne doivent plus être considérées comme uniquement dépendantes des prescriptions mais aussi liées à des compétences personnelles.<sup>1</sup>

### 2- Définitions de la notion compétence

Selon Guy le Boterf<sup>2</sup> la compétence : « est une notion pluridimensionnelle qui se situe au carrefour de trois types de ressources : savoir, savoir être, savoir-faire ». Ainsi, par : savoir l'auteur mentionné la formation :

- les ressources mobilisées grâce à la biographie et la socialisation du sujet, que l'on peut dénommer Savoir être ;
- la formation, que va donner une dimension cognitive à la compétence, que l'on peut dénommer Savoir ;
- la situation professionnelle c'est-à-dire l'expérience de travail et les exigences de l'entreprise qui vont modeler la compétence, que l'on peut dénommer Savoir-faire ».

Dietrich (1999) donne une autre définition à la notion compétence : « le terme de compétence signifie une formalisation du travail, une capacité de représentation des processus et d'anticipation des aléas, une intériorisation des normes de qualité et de contrôle qui modifient le niveau d'implication et le degré d'autonomie des individus »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Claude. B(2005), « le guide des techniques d'évaluation : performance, compétence, connaissances », édition DUNOD, Paris, p.69.

<sup>2</sup>Guy le Boterf, dans Claude blanche Allègre(2008), « gestion des ressources humaines »Edition de Boeck, Bruxelles, p23.

<sup>3</sup>Dietrich (1999), dans rapport qui de (novembre 2015), «Évaluation des compétences des professionnels de santé et certification des établissements de santé », Haute Autorité de Santé – service communication – information 2 avenue du Stade de France 93218 Saint-Denis-La Plaine CEDEX, p 05.

# Chapitre 1 : Aspects théoriques sur les notions de compétences et de performances

---

## 3- Les caractéristiques de la compétence

Selon Deshaies et al (2004)<sup>4</sup>, une compétence est :

- Une potentialité d'action ;
- Une intériorisation des normes de qualité et de contrôle qui modifient le niveau d'implication et le degré d'autonomie des individus ;
- Définie par apport à un seuil connu, un standard ;
- Une capacité liée à une action dans la vie réelle ;
- Un ensemble intégré d'habiletés ;
- Une habileté acquise grâce à l'expérience ;
- Basée sur des connaissances pertinentes ;
- Une habileté à circonscrire et à résoudre des problèmes ;
- Liée à un domaine spécifique d'action immédiate, efficace et stable ;
- Une cible de formation terminale.

## 4- Les types de compétences

Il existe trois types de compétences : individuelles, collectives et organisationnelles.

**4-1 Une compétence individuelle :** est l'ensemble des capacités et des volontés professionnelles présentes chez un acteur. Elle vise la mise en œuvre de capacités et d'aptitudes par la personne dans des situations de travail.<sup>5</sup>

**4-2 Une compétence collective :** est définie par Boterf (2000)<sup>6</sup> comme une résultante qui émerge à travers la coopération et la synergie existantes entre les compétences individuelles. D'après lui, le contenu de la compétence collective est un savoir coopérer, communiquer, élaborer des représentations partagées et développer collectivement les expériences.

---

<sup>4</sup> Pierre Deshaies, Hermann Guy et Michel Poirier dans le cadre du projet(2004), « Enseigner au collégial », Regroupement des collèges PERFORMA, p01.

<sup>5</sup> Le Boterf. G(1997), « Construire la compétence collective de l'entreprise », GESTION, vol.22, N°3, automne1997, p82.

<sup>6</sup>Le Boterf. G (2000), « L'évaluation des compétences », Edition d'organisation, paris, p280.

# Chapitre 1 : Aspects théoriques sur les notions de compétences et de performances

---

**4-3 La compétence organisationnelle :** Quant à elle, renvoie à des modes d'action et à des routines organisationnelles dans lesquelles ont pu être incorporés des savoirs et savoir-faire des individus mais qui ne sont pas seulement ces savoirs et savoir-faire.<sup>7</sup>

Par ailleurs, lorsque l'on parle en termes d'évaluation on distingue entre deux autres catégories de compétences : les compétences requises et les compétences réelles.

**4-4 Les compétences requises :** Sont celles dans un référentiel de compétence ou sur une fiche de poste, il s'agit des compétences nécessaires à avoir pour tenir un poste, ces outils servent de point de repère pour identifier les compétences à développer au regard des compétences réelles d'une personne<sup>8</sup>.

**4-5 Les compétences réelles :** Par contre, les compétences réelles sont plutôt celles que l'individu qui englobe toutes les ressources que l'individu a pu acquérir tout au long de son cursus scolaire, professionnelle et extra professionnelle, extraprofessionnelle. En fait, ici on retrouve également deux groupes distincts<sup>9</sup> à savoir: *les compétences réelles utiles au poste de travail* constituent les compétences acquises par le candidat, et qui sont utiles à la bonne tenue du poste. En d'autres termes se sont les compétences en commun entre la fiche de poste et les compétences du candidat. En outre, on a *les compétences réelles mais non utiles au poste de travail* qui est plutôt celles acquises par le candidat mais qui ne sont pas utiles pour tenir le poste.

## 5- Les composantes de la compétence

Lecoq, E (2008)<sup>10</sup> définit les principales composantes de la compétence : le savoir, l'aptitude, la motivation et le contexte.

---

<sup>7</sup> Aubert, J et al (2002), « management des compétences », réalisation concepts analyses, <https://www.observatoire-ocm.com/management/performance-organisationnelle/>, consulté le 07/06/2022 à 10h38.

<sup>8</sup> Caroline Boros (26 janvier), « GPEC, l'identification des compétences », disponible sur <https://www.pepite-sc.com/gpec-identification-des-compétences/?cn-reloaded=1>, consulté le 07/06/2022 à 10h29.

<sup>9</sup> Philippe Astier, Patrick Conjard ; Bernard Devin ; Paul Olry Lyon (2006), « Acquérir et transmettre des compétences » une étude conduite auprès de 10 entreprises ANACT P. 94, cité par ABBAS Mohammed Elarbi(2012), « Le management des compétences d'une entreprise algérienne », étude de Cas Sonelgaz SDC Bouira, p51-52.

<sup>10</sup>LECOEUR.E(2008), « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, P.19.

# Chapitre 1 : Aspects théoriques sur les notions de compétences et de performances

**Tableau N°1** : Le tableau suivant, explique les quatre composantes de la compétence :

<b>Le savoir</b>	« Ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mentale » (J-G millet, 2005) Exemple : S'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation
<b>L'aptitude</b>	- Ensemble de ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus. - Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu. - Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste dans l'organisation à laquelle l'individu appartient. Exemple : Résistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positive
<b>La motivation</b>	« Processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (P-Roussel, 2000)
<b>Le contexte</b>	- Environnement de travail du professionnel en action. - L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation...sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.

Source : LECOEUR.E, « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008, P.19.

## 6- Identification des compétences

L'identification des compétences fait appel à des outils comme le bilan et le référentiel de compétences.

### 6-1 Le bilan de compétence

Le bilan de compétence permet d'anticiper l'évolution individuelle des carrières, situer chaque employé par apport aux compétences qu'il a acquis afin de lui permettre de fortifier ses compétences et son parcours professionnel, ce qui développera son employabilité.

Il va également permettre de faire correspondre les motivations professionnelles et le profil du salarié, définir les formations à venir, l'affectation des employés vers des postes plus adéquats, d'identifier les capacités d'adaptation et de créativité, permettre à l'entreprise de suivre les changements de restructuration et de déterminer les projets de formation.

# Chapitre 1 : Aspects théoriques sur les notions de compétences et de performances

---

Il peut se faire à la demande du salarié ayant une certaine ancienneté dans l'entreprise pour donner un sens à sa carrière et lui permettre de devenir un acteur de son développement personnel. Dans le même sens, KERLAN Françoise (2000)<sup>11</sup> soutient que le bilan de compétence demandé par le salarié peut être pris en charge par l'entreprise pour ses besoins mais la loi est prévue avant tout pour aider le salarié à construire son projet personnel.

## 6-2 Le référentiel de compétence

Un référentiel de compétences décrit d'une manière factuelle l'ensemble des compétences requises pour un poste, un emploi, un métier. Ce référentiel s'élabore en commun avec les personnes concernées par le poste. Il représente un outil de référence pour les responsables hiérarchiques, les titulaires de poste ou le responsable des ressources humaines, car il donne une photographie claire et complète des activités dans un poste.

Un référentiel constitue un repère fiable de l'activité. Les compétences s'expriment en verbe d'action concrète et observable et par un complément d'objet qui précise la nature et le contexte de l'activité. A titre d'exemple : négocier un contrat d'achat de matériel bureautique. Le référentiel doit être opérationnel et directement utilisable par les intéressés, il peut atteindre des niveaux de complexité divers suivant les buts visés et la finesse de la description dépendra de l'utilité recherchée<sup>12</sup>.

En effet, l'élaboration de ce référentiel suit principalement une démarche de six étapes : déterminer d'abord l'objectif du référentiel, puis choisir l'unité à étudier qui peut porter sur un seul service ou l'entreprise toute entière, ensuite il s'agit de fixer un groupe de travail généralement composé d'un représentant des RH, de managers opérationnels et de collaborateurs représentants différents postes. En outre, il s'agit de faire un inventaire de toutes les compétences de l'entreprise, après ça sera l'élaboration des niveaux de compétences avec des critères précis, et en fin il s'agit de construire la cartographie des compétences dont l'objectif est de regrouper les compétences par types en indiquant pour chacune les exigences des différents niveaux et selon les objectifs, les niveaux attendus

---

<sup>11</sup> Kerlan Françoise (2007), « Guide pour la GPEC », édition Eyrolles, p 72, cité par Hatem cylvia, Kaci cylvia, « L'apport du management des compétences sur la performance de l'entreprise », cas NAFTAL Tizi-Ouzou, 2020, p 28.

<sup>12</sup>Guittet. A(1998), « Développer les compétences par une ingénierie de la formation », ESF Editeur, Paris, p35

# Chapitre 1 : Aspects théoriques sur les notions de compétences et de performances

---

permettant ainsi d'obtenir une cartographie des compétences requises pour l'unité ciblée<sup>13</sup>, et constitue d'ailleurs un outil de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

## Section 2 : Généralités sur la notion de performance

Dans cette deuxième section, on passera en revue les principaux aspects théoriques des notions de performance. Car nous avons abordé la connaissance du concept performance puis mettre l'accent sur certains points définition, le langage de la performance, les types et les indicateurs en général.

### 1-Définitions de la notion performance

Selon l'auteur Yvon Pesqueux<sup>14</sup> : « *la performance considérée comme un attracteur étrange dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité) ou encore sociale* ».

Selon Lefton et autres (1987)<sup>15</sup>, la performance présente en particulier ce que les collaborateurs font pour obtenir les résultats ainsi que le résultat obtenu en fin de compte. Autrement, elle est l'aboutissement des actions dans le travail mais aussi les actions produites par cet aboutissement. La performance implique donc des entrées (les actions des agents dans leurs travaux) et des sorties (les conséquences de ses actions).

### 2- Le langage de la performance

La performance au niveau des organisations exprime le degré d'accomplissement des objectifs pour suivis. Cela se fait à partir les trois notions : l'efficacité, l'efficacité et la pertinence.

**2-1- L'efficacité** : elle décrit la capacité d'une organisation à arriver à ses objectifs. Être efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. Autrement dit, l'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou au moins estimé).

---

<sup>13</sup> Laurent GRANGER Maj. le (25 /02/2022), « Comment construire un référentiel des compétences », <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/referentiel-des-compétences.htm>, consulté le 07/06/2022 à 11h42.

<sup>14</sup>Yvon Pesqueux, cité par Issor Z. (2017), « la performance de l'entreprise un concept complexe aux multiples dimensions », projectique vol n°17, p99.

<sup>15</sup>LEFTON. R.E et autres (1987), « Motivation efficace par l'entretien d'appréciation », Edition MC GRAW-HILL, Paris, p06.

# Chapitre 1 : Aspects théoriques sur les notions de compétences et de performances

**2-2- L'efficience** : elle met en relation « les résultats obtenus et les objectifs fixés » par contre l'efficience désigne le fait pour une entreprise de réaliser ses objectifs avec le minimum possible de moyens engagés, elle traduit la productivité d'une entité, l'efficience met donc en relation « les résultats obtenus et les moyens utilisés (ou les couts engendrés) ». Elle permet de répondre à des questions telles que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? Ou les ressources mobilisées par l'action sont-elles été exploitées de manière rentable ?

**2-3- La pertinence** constitue plutôt la conformité des moyens et des actions mises en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné.

Le schéma ci-dessous montre la relation existante entre les différentes composantes qui forment la performance globale d'une entreprise.

**Figure 1** : La performance de l'entreprise à travers l'efficience, l'efficacité et la pertinence.



**Source** : Bernard MARTRY, Christine DELAY et Fabien SIGUIER (2008), « Piloter les performances RH », édition Liaison, P21.

### 3- Les indicateurs de la performance

D'après Koopmans et al. (2011) a classé les indicateurs de la performance en quatre groupes mentionnés dans le tableau suivant :

# Chapitre 1 : Aspects théoriques sur les notions de compétences et de performances

**Tableau N°2** : les indicateurs de la performance

<b>Dimension</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>Performance dans la tâche</b>	réaliser les tâches assignées, la quantité de travail, la qualité du travail, les compétences professionnelles, la connaissance du travail, le maintien des connaissances à jour, travailler avec précision, planifier, organiser, administrer, prendre des décisions, résoudre des problèmes, communiquer oralement et par écrit, assurer le suivi et le contrôle des ressources.
<b>Performance contextuelle</b>	Tâches supplémentaires, effort, initiative, enthousiasme, attention au devoir, ingéniosité, persévérance, motivation, dévouement, pro activité, créativité coopération et aide aux autres, politesse, communication efficace, relations interpersonnelles, engagement organisationnel
<b>Performance Adaptative</b>	Générer de nouvelles idées novatrices, adapter les objectifs et les plans à la situation, apprendre de nouvelles tâches et technologies, être flexible et ouvert aux autres, comprendre d'autres groupes ou cultures, faire preuve de résilience, rester calme, analyser rapidement, agir de manière appropriée
<b>Comportements contreproductifs</b>	Comportement hors tâche, pauses trop nombreuses ou trop longues, absentéisme, plaintes, retards, tâches incorrectes, accidents, insultes ou bavardages à propos des collègues, combats ou disputes avec des collègues, mépris de la sécurité, abus de privilèges, agression, vol.

**Source** : Koopmans et autres (2011), dans Amina SAOUSSANY, Malika ASBAYOU, « LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL : SESEDTERMINANTS ET SA MESUR »E, Revue de contrôle de la comptabilité et de l'Audit ISSN : 2550-469X, Numéro 6 : Septembre 2018, p 367.

Les indicateurs développés dans le cadre de cette approche restent génériques et peuvent ne pas s'adapter à toutes les situations. En effet, la mesure de la performance est toujours pratiquée suivant des objectifs. C'est ces derniers qui vont déterminer lesquels de ces indicateurs seront les plus appropriés et ainsi concevoir des mesures objectives de la performance au travail.

Au meilleur de notre connaissance, aucun système de mesure généralisable n'a été développé jusqu'à présent. La mesure de la performance constitue une confrontation des objectifs organisationnels avec les résultats atteints afin d'évaluer les points forts et à améliorer.

Puisque la performance dans la tâche est spécifique pour chaque emploi, il est difficile de concevoir un système de mesure générique. Motowidlo et Schmit (1999) soulignent la caractéristique « unique » des emplois puisque les missions des salariés peuvent être variées et redéfinies à chaque fois et il en est du même pour leur responsabilités à exercer dans des

# Chapitre 1 : Aspects théoriques sur les notions de compétences et de performances

---

équipes de travail différentes ce qui rend les exigences très évolutives. Par conséquent, les outils de mesure de la performance dans la tâche sont difficilement généralisables.

Or, la performance contextuelle est supposée être évaluée de manière identique quel que soit l'emploi analysé puisque les épisodes comportementaux qui améliorent l'environnement social et psychologique sont susceptibles d'être très similaires d'une organisation à l'autre (Charbonnier & Silva, 2007). Ainsi, les indicateurs susmentionnés peuvent servir de base au développement d'une échelle de mesure de la performance contextuelle.

Les changements dans l'environnement du travail font de la performance adaptative un outil incontournable au service de la mesure de la performance au travail. En effet, les indicateurs de la performance adaptative sont très intéressants à tenir en compte lors du développement d'un système de mesure de la performance humaine.

Quant aux comportements contreproductifs, certes cette dimension n'est pas très reconnue dans la littérature, mais il reste intéressant pour l'entreprise de l'évaluer afin d'estimer les coûts cachés liés au capital humain. En effet, la performance n'est pas toujours corrélée à la création de valeur mais aussi à la réduction et à l'optimisation des coûts.<sup>16</sup>

## **4- Les types de la performance**

Il existe essentiellement trois types de performance : organisationnelle, sociale et économique. Concernant notre étude, on s'intéressera plutôt à la performance sociale vue son importance pour notre thème de recherche.

### **4-1- Performance organisationnelle**

On appelle performance organisationnelle cette faculté que possède l'entreprise à déterminer des processus permettant l'atteinte de ses objectifs. Elle a une part de responsabilité dans la performance industrielle et se base sur des indicateurs clés comme, par exemple, l'efficacité, l'efficience et la pertinence citée plus haut.

---

<sup>16</sup> Amina SAOUSSANY, Malika ASBAYOU, « LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL : SES DETERMINANTS ET SA MESURE », Revue de contrôle de la comptabilité et de l'Audit ISSN : 2550-469X, Numéro 6 : Septembre 2018, p 367.

# Chapitre 1 : Aspects théoriques sur les notions de compétences et de performances

---

## 4-2- La performance économique

D'après Marmuse.C (1997)<sup>17</sup>, « la performance économique peut être appréhendée par une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse du compte de résultat ». On calcule à titre d'exemple, le rendement de l'actif (production / actif), la valeur ajoutée (production- achats réalisés auprès de tiers), l'excédent brut d'exploitation (VA- charges du personnel).

## 4-3- La performance sociale

C'est la résolution des problèmes d'exclusion sociale dans une entreprise d'insertion peut être liée à ce concept. Ce sont des résultats d'une organisation dans le domaine qui ne relève pas de l'activité économique, elle renvoie ainsi, selon Marchesnay (1991)<sup>18</sup>, à l'apport entre l'effort social global qu'une organisation fournisse et l'attitude de ses salariés. Donna Wood (1991) appréhende, de son côté la performance sociale des entreprises comme « la configuration de ses principes de responsabilité sociale, les processus de sa réactivité sociale, et les résultats ou les produits observables de l'entreprise concernant sa relation sociétale »<sup>19</sup>. Par ailleurs, et puisque le concept de performance sociale de l'entreprise est le plus adapté à notre objet d'étude, on y présentera dans ce qui suit un peu plus de détails.

### ▪ Étymologie du mot « performance sociale »

Étymologiquement, le concept de performance vient l'ancien français performer qui signifiait « accomplir, exécuter », au 13<sup>ème</sup> siècle. De l'anglais, qui apparaît au 15<sup>ème</sup> siècle, à une signification plus large. Ainsi, le terme renvoie à la fois à l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi aux résultats obtenue ainsi qu'au succès dont on peut se prévaloir<sup>20</sup>.

### ▪ Les enjeux de la performance sociale

Les conditions de travail influent sur la motivation des salariés et leur comportement au travail et, par conséquent, sur leur contribution au profit de l'entreprise : avoir envie d'aller travailler, de se donner au maximum et avoir le désir de rester dans l'entreprise. En revanche,

---

<sup>17</sup> Marmuse.C (1997), « la performance, Encyclopédie de gestion », Edition Economica, p68.

<sup>18</sup> Marchesnay.M(1911), « Economie d'entreprise », Ed Eyrolles, citée par Hatem cylvia, Kaci cylvia « l'apport du management des compétences sur la performance de l'entreprise. Cas NAFTAL Tizi-Ouzou », p46.

<sup>19</sup> Cité dans Uzan. O et Heraut-Zerigui. M (2016), « RSE et performance sociale : l'impact de la digitalisation de la fonction RH. Le cas du groupe Orange », Congrès AGRH.

<sup>20</sup> ALEK Saifa(2020), « la pratique de la flexibilité du travail et la performance de l'entreprise : test de la perspective configurationnelle dans le contexte de PME de la wilaya de Tizi-Ouzou », thèse doctorat, université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, p42.

# Chapitre 1 : Aspects théoriques sur les notions de compétences et de performances

---

de mauvaises conditions de travail engendrent un désintérêt, voire une dépression, un absentéisme, ou l'envie de quitter l'entreprise. De bonnes conditions de travail permettent en effet aux salariés d'être efficaces ce qui permet une hausse de la productivité au travail.<sup>21</sup>

Tout au long de cette section, nous avons présenté un ensemble de généralités sur la notion de performance en vue de bien cerner cette dernière sur le plan théorique.

## **Conclusion du chapitre**

L'objectif principal de ce chapitre était de faire la différence entre les deux notions compétence et performance et de montrer les points communs et les points de différence entre eux. Ce chapitre nous a permis aussi de comprendre la compétence comme l'une des composantes majeures de la performance, aussi on a pu mettre en lumière les différents types des deux notions (compétence individuelle, collective, organisationnelle, performance organisationnelle, économique et sociale), il nous permet de comprendre les enjeux principaux liés à chaque notion.

Par ailleurs, on peut dire que la compétence formant le capital humain, est aussi elle constitue un actif immatériel hautement stratégique pour la performance de l'organisation. Or que la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

La compétence en gestion des ressources humaines peut être définie tout simplement comme étant la capacité d'une personne à jouer son rôle d'une façon appropriée, et d'être qualifié pour exercer un rôle spécifique. Cependant la performance est la capacité à réaliser d'une tâche donnée et bien précise. D'après les deux définitions on peut déduire que la performance est le résultat de ce qu'on fait, et la compétence et la capacité à agir en situation.

---

<sup>21</sup> Mohamed Ouallal, « performance sociale ». <https://www.academia.edu/37912628/performance-sociale>, consulté le 07/06/2022 à 12h39.

Chapitre 2 : L'évaluation Comme Un Levier  
D'amélioration Des Compétences Et Des Performances  
Du Personnel

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

### Introduction du chapitre

L'évaluation est une activité permanente dans tout système social, elle est devenue un sujet d'intérêt pour toutes les organisations, cette pratique est apparue comme un vecteur incontournable au centre des pratiques RH. En fait, durant la vie professionnelle du salarié, l'appréciation mesure, entre autres, le niveau de compétence acquis et celui qui reste à acquérir dans le futur.

L'appréciation est donc une activité continue à un caractère périodique, elle permet d'apprécier les aptitudes, les comportements, les compétences et les potentiels...etc., et ce selon différentes méthodes et selon différents besoins d'évaluation.

Dans ce chapitre, on va traiter d'abord les fondements théoriques de l'évaluation des compétences et des performances des salariés. Ce chapitre est divisé en deux sections, dont le but principal de la première est d'identifier l'évaluation, ses principaux objectifs et enjeux, ses composantes et les contenus à évaluer. La deuxième est consacrée au système d'évaluation des compétences et des performances du personnel. Au cours de notre travail, on va essayer de décrire la différence entre l'évaluation des compétences et celle des performances, et on va finir par les avantages, les limites et les raisons d'échec d'un système d'appréciation des RH.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

### Section 1 : Qu'est-ce que l'évaluation RH ?

Dans cette section, nous allons présenter un ensemble de concepts liés à la notion d'évaluation, puis mettre l'accent sur certains points essentiels sur l'appréciation. Le premier titre est consacré pour identifier l'appréciation du personnel selon la revue littérature, c'est-à-dire, on va essayer de la définir, de citer ses principaux objectifs, ses composantes ainsi que son processus et ses principaux enjeux.

#### 1- Système d'évaluation selon revue de littérature

Dans ce titre, nous discuterons des principaux éléments théoriques en vue d'une meilleure compréhension du concept d'évaluation.

##### 1-1- Définition de la notion évaluation

le dictionnaire de l'académie française (1932-1935)<sup>1</sup> définit l'évaluation comme suit : *avant tout une action : « l'action évaluer ».ou encore une démarche visant à « estimer une chose quant à son prix, à sa valeur, à sa quantité, à sa durée ».*<sup>2</sup>

Selon Michel Barabel et Olivier Meier (novembre 2007)<sup>2</sup> l'évaluation peut se définir « *comme un processus par laquelle des personnes portent à l'aide de procédure adapté, un jugement sur des caractéristiques, des comportements et des résultats, afin de préparer des décisions de gestion. L'évaluation est notamment un moyen pour le manager de faire un bilan de performance réaliser au cours d'une période donnée (généralement une année) par les membres de son équipe* ».

Annick Cohen-Haegel(2010)<sup>3</sup> « *L'appréciation annuelle des performances et des compétences est un processus clé de la GRH est de management des individus et des équipes. C'est un levier puissant pour la mesurer des contributions individuelles, le suivi individuelle d'activité et l'évaluation des compétences* ».

##### 1-2 Les objectifs de l'évaluation

---

<sup>1</sup> Dictionnaire de l'académie française, 8<sup>ème</sup> édition, 1932-1935, dans Michael Ashworth, Michel Jérôme Dubois, Christophe Roperch, Ruthardt(2009), « Quelles finalités pour l'évaluation des salariés dans l'entreprise », 6<sup>ème</sup> promotion du MBA Dauphine management des ressources humaines, p09.

<sup>2</sup> Michel Barabel, Olivier Meier (novembre 2007), « MANAGEOR les meilleur pratiques de management », édition Dunod, p728.

<sup>3</sup> Annick Cohen-Haegel(2010), « toute la fonction RH », édition Dunod, Paris, p183.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

L'évaluation met en évidence une hiérarchisation des objectifs poursuivis. Selon Jean Marie PERETTI(2003)<sup>4</sup>, le système doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution. Le système est donc un élément essentiel de la recherche de l'équité.

- Le partage de la fonction ressources humains et l'adoption de l'approche toute DRH renforce l'importance de l'évaluation. A travers l'évaluation c'est l'ensemble de la gestion des hommes confiée à chaque responsable qui est appréhendé.
- L'appréciation doit permettre : de favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension ressource humaine de son rôle.
- Améliorer la gestion des potentiels humains.
- Mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement les buts poursuivis lors de la mise en place d'un système d'évaluation peut-être.
- Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et de créer un climat de travail plus favorable.

### 1-3 Les contenus à évalués

#### ▪ Evaluer les résultats

L'évaluation des résultats peut être individuelle ou collectives. Evaluer l'accomplissement d'un certain nombre de résultats suppose d'avoir en amont identifié et précisé au salarié plusieurs éléments : les objectifs qui lui sont assignés (méthode de « management par objectifs »), les moyens humains matériels et financiers qui seront mis à sa disposition en vue de la réalisation des objectifs, ainsi que les critères selon lesquels les résultats seront évalués à la fin de la période. Les objectifs, moyens, critères de l'évaluation constituent le cadre dans lequel l'action du salarié va s'inscrire ; plus largement, l'évaluation des résultats nécessite d'avoir préalablement exposé au salarié les ressources et les contraintes (internes et externes) dont il va disposer dans la période à venir.

#### ▪ Evaluer les activités

L'entreprise peut également chercher à évaluer non pas le résultat d'un salarié mais plutôt le processus qui a conduit à la réalisation du résultat ; il s'agit dans ce cas d'évaluer les activités dans lesquelles s'est trouvé engagé. Pour cela, la définition du poste occupé par le salarié permet à l'évaluateur de connaître de façon précise les missions qu'on attend de celui-

---

<sup>4</sup> PERETTI (Jean Marie) (2003), « Gestion des ressources humaines », 10<sup>ème</sup> édition, Edition Edvuilbert, Belgique, Pages 106-109.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

ci. Dans un second temps, le contenu des missions attendues va être comparé à la description des actions engagées par le salarié et ce qu'il a réalisé peut conduire à définir de nouvelles bases d'action et d'évaluation pour la période à venir.

### ▪ **Evaluer le comportement au travail**

Outre les résultats obtenus par le salarié et les activités inhérentes à son poste, il peut être envisagé également d'évaluer les efforts mis en œuvre par les salariés pour remplir ses missions. Ici, il s'agit plus largement à appréhender le comportement du salarié. Ce comportement va au-delà des seules « bonnes intentions » du salarié : lorsqu'on évalue le comportement d'un salarié, on souhaite mesurer son degré d'engagement dans son travail, ou encore envers son service, voire envers l'entreprise. L'évaluation du comportement d'un salarié suppose sur l'observation de ce dernier par l'évaluateur.

### ▪ **Evaluer les compétences**

Le comportement n'est qu'une facette parmi d'autres de ce qu'on appelle « compétence » du salarié. En effet on peut aussi souhaiter évaluer, outre les connaissances théorique du salarié, sa capacité à mobiliser ses connaissances en situation de travail ou encore son attitude à l'égard des personnes auxquelles son travail l'amène à être confronté (collègues, clients, fournisseurs, etc.). L'évaluation des compétences d'un salarié constitue également un enjeu pour les organisations en termes d'affectation des RH : l'objectif de l'évaluation peut être par exemple comme l'identification de certain nombre de compétences clés chez les salariées, qui pourraient éventuellement être mobilisées à l'avenir en interne sur un autre poste (selon le caractère plus ou moins transférable de la compétence) à la suite d'un redéploiement stratégique de l'activité de l'entreprise (ou d'une modification de son périmètre d'activité voire d'une restructuration).

### ▪ **Evaluer le potentiel**

Les compétences d'un salarié ne sont pas toutes mobilisées par ce dernier dans son travail. Ainsi, le salarié peut disposer de certaines aptitudes pas encore décelées ou encore non mobilisées ou développées sur son poste actuel et qui, pourtant, pourraient être utiles à l'organisation. Il s'agit alors d'évaluer le « potentiel » du collaborateur. Même si tout employé peut détenir des compétences encore mal décelées ou exploitées, force est de constater que les entreprises privilégient suivent la population des salariés cadres comme terrain

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

d'expérimentation pour déceler les fameux « hauts potentiels » qui seront amenés à occuper des postes à très fortes responsabilités en interne dans les années futures.<sup>5</sup>

### 1-4 Les modalités d'évaluation

Les modalités de l'évaluation sont diverses, et peuvent être utilisées selon les choix faits par rapport aux paramètres ci-dessus :

- **Evaluation unilatérale** : cela veut dire un individu évalue un autre individu, elle peut être aussi bilatérale ; cela signifie qu'un individu évalue un autre individu qui l'évalue également.
- **Evaluation ascendant** : peut se faire par un supérieur qui évalue un subordonné ; elle peut se faire aussi d'une manière descendant ou le subordonné évalue son supérieur ; ou bien horizontale ou l'évaluation se fait entre pairs.
- Evaluation sous forme d'un entretien individuel, mais aussi y'a d'autres formes qui sont envisageables tels que le questionnaire, l'auto-évaluation, test, notation sur critères...etc.

Toutes ces dernières et d'autres sont en fait envisageables pour peu qu'elles soient cohérentes avec les objectifs poursuivis.<sup>6</sup>

### 1-5 Les composantes d'un processus d'évaluation

#### 1-5-1 Les visées de l'appréciation

L'appréciation poursuit de multiples objectifs, qui sont le plus souvent combinés entre eux, et qui sont aussi divers que la déclinaison de la stratégie de l'entreprise, l'évolution des collaborateurs, le renforcement de la transparence ou le développement de la motivation des salariés. Nous pouvons préciser les objectifs de l'évaluation selon les acteurs suivants :

- **La Direction générale**

Pour la Direction générale, les objectifs principaux sont les suivants :

- Décliner les axes stratégiques en plans d'actions opérationnels,
- Objectiver le système d'appréciation, pour pouvoir justifier les principales décisions en termes de ressources humaines (rémunérations, carrières...),
- Favoriser l'adhésion des salariés aux défis de l'entreprise,
- Clarifier les objectifs des salariés et donc favoriser leur responsabilisation,

---

<sup>5</sup> Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, « Gestion des ressources humaines », Collection Synthex, Pearson Education, p97, 98.

<sup>6</sup> Eric CAMPOY, et Al, « gestion des ressources humaines », op cit, p97.

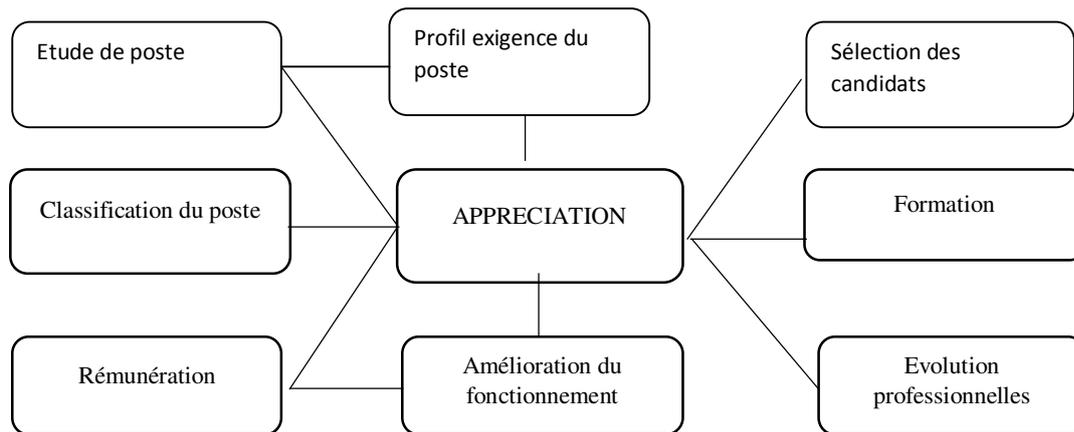
## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

- Développer leurs compétences et capacités d'évolution.

### ▪ La Direction des Ressources Humaine

L'évaluation est un thème central dans la politique RH, comme le démontre le schéma suivant :

**Figure N°2** : La place de l'évaluation par rapport à d'autres pratiques ressources humains



**Source** : Cadin .L, Guérin. F, pigerez. F(2008), « gestion des ressources humaines », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, p384.

La DRH doit décliner le processus de l'évaluation vis-à-vis de ses trois partenaires habituels : la Direction générale, les managers et les salariés, et ses objectifs s'inscrivent dans ceux de la Direction générale, définis ci-dessus. La DRH a besoin d'un retour d'informations issues du terrain, qui soit à la fois intégré (qui relie et met en cohérence les différents processus RH) et dynamique, c'est-à-dire ; s'adaptant aux évolutions de l'organisation et des salariés.

Sur le plan des compétences, l'évaluation des salariés permet de préciser sa gestion des emplois, en distinguant notamment les emplois stratégiques et ceux destinés à disparaître à court ou moyen terme. Vis-à-vis des apprécieurs, la DRH doit apporter un soutien en termes de management en élaborant un processus d'appréciation (réalisation de documents supports), en accompagnant les managers (formation aux entretiens, définition des objectifs de la Direction générale en plans d'actions individuelles, mise en place de référentiels...). Enfin, par rapport aux salariés, la DRH doit veiller à l'utilité des entretiens d'évaluation, et donc au traitement des informations collectées afin de développer sur le plan professionnel ses salariés (formation, gestion des carrières...). Elle doit par ailleurs garantir la bonne mise en œuvre des entretiens, en veillant au respect des principes d'équité entre salariés.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

### ▪ Les managers

Les objectifs de management concernent la relation de l'appréciateur à l'apprécié. L'entretien représente un moment privilégié pour recueillir de l'information et clarifier les rôles. Ce dialogue doit permettre de repréciser les missions et les objectifs si nécessaire, de repérer les dysfonctionnements et initier des actions de progrès. L'entretien doit également valoriser le salarié dans la mesure où le manager fait un retour sur la performance du salarié et son niveau d'atteinte des objectifs. De plus, le salarié peut exprimer son degré de satisfaction ou d'insatisfaction.

C'est également un élément important de la direction participative par objectifs, car il permet d'aborder les questions de la définition des objectifs et des moyens alloués. L'évaluation a pour but d'améliorer la performance car elle permet de repérer les dysfonctionnements et de rechercher les points d'amélioration.

Enfin, la prise de décision des managers impacte directement la politique RH sur le plan individuel (rémunération, mobilité) et collectif (gestion des emplois, organisation).

### ▪ Les salariés

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

Il est intéressant de constater les attentes des salariés par rapport à l'entretien d'appréciation. Selon une enquête parue dans le *Journal du Management* en novembre 2005, les cinq principales attentes des salariés sont, par ordre décroissant :

La discussions de leurs évolutions de carrière dans leurs organisations de travail, la fixation des nouveaux objectifs précis pour leur poste, ainsi que la connaissance de leurs supérieurs à leurs attentes en matière de formation, aussi qu'ils veulent avoir un bilan précis sur leurs forces et faiblesses, et les informer le jugement porté sur eux par la hiérarchie.

On constate donc une pluralité des visées de l'appréciation, ce qui rend difficile la mise en place du processus. Il est en effet peu évident qu'un seul outil puisse répondre à autant d'objectifs différents. Ainsi, les données relatives à la performance dans l'emploi actuel ou au

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

potentiel d'évolution vers d'autres emplois ne peuvent faire l'objet d'une évaluation unique, sur la base d'un même outil et sous l'autorité d'un seul évaluateur.<sup>7</sup>

**Tableau n°3:** les composantes de l'évaluation

<b>Visée</b>	Pour quoi faire ?	Sanctionner le présent ? préparer la carrière ?
<b>Objet</b>	Apprécier quoi ?	Comportements, résultats, potentiel, personne...
<b>Acteurs</b>	Qui apprécie qui ?	Supérieur hiérarchique direct, collègue <i>ad hoc</i> ...
<b>Procédure</b>	Comment faire ?	Quel support ? quel calendrier ? destinataires ?
<b>Référentiel</b>	Au nom de quoi ?	Loyauté au chef, conformité, coopération...

Source : L. Cadin, F. Guérin, F. Piegyre, « gestion des ressources humaines », op cit, p398.

### 1-6 Les processus d'évaluation

L'évaluation du rendement du personnel permet de prendre un certain recul et de créer un temps d'arrêt avec vos employé(e)s. Ce moment d'arrêt donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant les éléments qui nécessitent une amélioration. C'est aussi une occasion de renforcer le sentiment d'appartenance de l'employé(e) et le moment de discuter des objectifs personnels à réaliser durant l'année.

Il est important que le processus d'évaluation du rendement du personnel soit connu. Il faut préciser qui évaluera, qui sera évalué, qu'est-ce qu'on évalue, à quel rythme et comment on évalue. Ceci peut être contenu dans une politique interne de conditions de travail, un contrat, entente de travail ou encore une convention de travail.<sup>8</sup>

#### ▪ Le processus d'évaluation doit répondre à cinq critères :

-La finalité : inefficace si elle n'implique pas d'enjeux, l'évaluation doit viser un objectif clair pour éviter notamment de décevoir le salarié évalué.

-L'établissement d'un objet précis : elle n'est pas arbitraire et illimité, mais circonscrite à un domaine défini au préalable et porté à la connaissance de la personne évaluée.

-Les procédures : avec quoi évalue-t-on ? (cela renvoie à la question des outils).

-Les acteurs : qui participent à l'évaluation ?

<sup>7</sup> Michael Ashworth, et Al (2009), « Quelles finalités pour l'évaluation des salariés dans l'entreprise ? », op cit, p17-18.

<sup>8</sup> Corporation de développement communautaire du Roc, Guide d'évaluation et de description de tâches pour le personnel salarié, 508, rue St-Augustin, Chicoutimi QC G7J 2J, apparue le 29 octobre 2009.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

-L'utilisation d'un référentiel en se conformant aux normes de l'entreprise. Tout référentiel comporte quatre rubriques : aptitudes et capacités professionnelles requises, implication dans le travail, prise en compte de la dimension collective du travail, résolution des situations, des problèmes et des changements.<sup>9</sup>

### 1-7 Avantages et limites d'évaluation

Les avantages et les limites d'un système d'évaluation en résumer dans le tableau ci-dessus :

**Tableau N°4** : les avantages et les limites de l'évaluation

<b>AVANTAGES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-L'évaluation est l'occasion de faire le point sur la période écoulée ;</li><li>-La démarche permet de détecter les compétences des salariés ;</li><li>-L'évaluation favorise la motivation en offrant au salarié des perspectives d'évolution dans l'entreprise (lien avec la gestion des carrières) ;</li><li>-L'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre (formation, mobilité, rémunération, ...)</li></ul>
<b>LIMITES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-L'évaluation peut comporter une part de subjectivité :</li><li>-La méthode d'évaluation utilisée peut parfois mélanger aspects personnels et aspects professionnels,</li><li>-Les outils d'évaluation (fiches, de notation, grilles d'évaluation) peuvent générer des effets de halo (réponses tranchées positivement ou négativement)</li><li>-L'évaluation est source de stress ;</li><li>-L'enjeu de l'évaluation peut conduire l'évalué à se censurer ;</li><li>-La pratique d'une évaluation individuelle est parfois en contradiction avec des exigences de travail en équipe ;</li><li>-Le choix des critères d'évaluation apparaît comme central. Le choix des critères est d'autant plus difficile que les postes sont élevés.</li></ul>

**Source** : Tableau reconstitué à partir de citation de Chloé Guillot-Soulez(2011), p.77.

L'analyse du processus d'évaluation nous conduit à aborder la question du recrutement des nouveaux potentiels au sein des organisations.<sup>10</sup>

### 1-8 Les enjeux de l'évaluation

Selon Sylvie LANG(2004)<sup>11</sup>, il existe cinq enjeux pour la pratique évaluation (économique, organisationnels, managériaux, psychologique, pédagogique) :

<sup>9</sup>Mme Mickaëla ANGEL (05 décembre 2016), « LE TOURISME MÉDICAL AU MAROC : ENJEUX ET NOUVELLES COMPÉTENCES DES PROFESSIONNELS DE SANTÉ », thèse de doctorat, L'UNIVERSITE PARIS-SACLAY, p20.

<sup>10</sup>Mme Michaëla ANGEL, « le tourisme médical au Maroc : enjeux et nouvelles compétences des professionnels de santé », op, cit, p 26.

<sup>11</sup>Sylvie LANG(2004), « l'évaluation des compétences : un levier à l'approche systémique de la gestion des ressources humaines », mémoire de l'école national de la santé publique.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

### **1-8-1 Economique**

Le développement de la compétence permet d'amélioration du service rendu et de la productivité. La motivation au travail contribue à la diminution à la démissions de l'absentéisme et à la fidélisation des hommes. Les résultats globaux pourraient être encore appelés performance.

### **1-8-2 Organisationnels**

L'évaluation sur la base des profils de poste spécifique permet d'identifier les glissements des tâches et par conséquent de vérifier la répartition des tâches dans les équipes. A contrario, les informations issues des entretiens font évoluer les profils de poste en fonction des réalités de terrain. Ce feed-back prépare les professionnels aux évolutions de la structure.

### **1-8-3 Managériaux**

La définition des compétences requise et acquise, l'adéquation homme-poste de travail favorise le partage et la redistribution des tâches entre les métiers, diversifient les perspectives d'évolution de carrière. Ce phénomène a un effet de régulation de la démographie professionnelle dans le domaine de la santé.

### **1-8-4 Psychologique**

La motivation repose sur la perception de ses propres compétences ce qui n'est pas sans conséquence sur l'image de soi. Ce paramètre contribue à la construction de l'identité professionnelle.

### **1-8-5 Pédagogiques**

S'interroger sur ses propres pratiques, les réponses à y apporter concourent à l'intégration d'une culture de l'évaluation positive accès sur les actions d'amélioration et ne pas sur crainte de la sanction et la récompense. Le système bureaucratique évolue vers l'entreprise apprenante, ayant pour ligne directrice la cohérence des actions face à l'évolution de l'hôpital cela permet de passer d'une logique de conformité ou principe d'opportunité.

## **Section 2 : Le système d'évaluation des compétences et des performances du personnel**

Dans cette section, on va essayer de développer les principaux outils d'évaluation tout en s'appuyant sur les avantages de chaque une de ces méthodes, aussi on va aborder le processus de mise en installation d'un système d'évaluation au sein des organisations selon la revue de

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

la littérature et selon la réglementation Algérienne ainsi qu'on va essayer de citer les causes majeure qui tend à l'échec de mise en œuvre de ce dernier au sein des organisations.

### 1- L'évaluation des compétences

Nous parlerons ici sur l'évaluation des compétences du personnel là où on va évoquer sa définition et ses enjeux.

#### 1-1- Définitions de l'évaluation des compétences

G. Le Boterf (2008, p.494)<sup>12</sup>, « *L'évaluation de la compétence peut s'effectuer en référence à des situations professionnelles que la personne doit savoir agir. L'estimation du degré de maîtrise d'une situation professionnelle s'effectuera donc au plus près du terrain mais en référence à des critères qui doivent être explicités dans le descriptif de cette situation professionnelle* ».

#### 1-2- les enjeux de l'évaluation des compétences professionnelles

Il existe plusieurs enjeux pour l'évaluation des compétences on cite par notamment le fait qu'elle a pour but d'anticiper la perspective de carrière du personnel et de mettre tout en œuvre pour répondre à leurs besoins, par exemple en terme de mobilité interne, de formation et de repositionnement dans une équipe, etc. Plus encore, il s'agit de faire concorder les aspirations professionnelle d'un salarié avec ses compétences et les besoins de l'entreprise.

Précisons qu'ici, il ne s'agit pas de réaliser le bilan de compétence d'un salarié<sup>13</sup>, mais plutôt de :

Lister des compétences des tennis de chaque personne ; proposer un accompagnement personnalisé des salariés ; utilisé intelligemment les compétences de chaque collaborateur de l'entreprise ; mettre en place un outil de prévention pour anticiper les départs ou le mécontentement des collaborateurs c'est ils jugent que leurs compétence nous sont pas utilisées de la bonne manière.

#### 1-3- Les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences

Les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences sont détaillées dans le tableau suivant :

---

<sup>12</sup> G. Le Boterf (2008) p 494, dans Mme Mickaëla ANGEL, « le tourisme médical au Maroc : enjeux et nouvelle compétences des professionnelle de santé », op, cit, p 18.

<sup>13</sup> Maelys de santis, « 5 astuces pour réussir l'évaluation des compétences professionnelle de vos collaborateurs », disponible sur <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/gesyion-compétences/evaluation-des-compétences-professionnelles>, mis à jour 22 février 2022, publié initialement en février 2021, consulté le 08/06/2022 à 11h 58.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

**Tableau N°5** : finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences.

Finalité /enjeux	Raison d'être	Quelques conséquences
-Garantir la confiance aux clients(ou usagers) et aux actionnaires	-Les procédures sont nécessaires mais ne suffisent pas. -L'excès de procédures devient contre-productif -Il faut pouvoir faire confiance aux compétences des professionnels -L'exigence croissante de fiabilité sociale et non seulement de fiabilité industrielle	-Assurer la transparence et la qualité des dispositifs d'évaluation Progresser en objectivité par l'évaluation collégiale -Evaluer non seulement les compétences mais l'organisation ou les rendre possible -Evaluation périodique et non seulement ponctuelle -Evaluer non seulement les compétences individuelles mais la qualité et la fiabilité de leur coopération
- Amélioration de façon continue des pratiques professionnelles	-La norme professionnelle progresse moins par comparaison avec un standard que par la prise de conscience de la façon dont il agit, de ses points forts et de ses points faibles	-Concevoir et organiser l'évaluation comme une boucle d'apprentissage acceptable - Evaluer non seulement des «ressources» (connaissance, capacité,...) mais la capacité à les combiner pour agir avec compétence dans un contexte particulier -Evaluer les pratiques professionnelles au plus près du terrain (situation réelle ou simulée)
-Manager les personnes et les équipes	-Nécessité de disposer d'évaluations acceptées, opposable aux tiers pour gérer les compétences (recruter, composer les équipes, négocier des parcours professionnels, rémunération...)	- Assurer une traçabilité des compétences acquises, évaluer non seulement les résultats mais la façon de s'y prendre pour les obtenir - Insérer l'évaluation dans une politique cohérente de gestion des RH -Considère le management comme une fonction d'évaluation

**Source** : Le Boterf. G (2002), « Ingénierie et évaluation des compétences », édition d'Organisation, Paris, p448, cité par HOUACINE Sandra et SI LARBI Karima, « Le rôle de l'évaluation des compétences dans la motivation des ressources humaines Cas de NAFTAL Tizi-Ouzou », Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018, p22.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

### **1-4 -Typologie d'évaluation des compétences du personnel**

On citera comme typologie : l'évaluation par la hiérarchie, par un superviseur, par le salarié en question ;

#### **1-4-1 L'évaluation par la hiérarchie**

Ce type d'évaluation est le plus courant dans les entreprises et dans la plupart du cas il est meilleur, le supérieur hiérarchique qui évalue la performance de ses collaborateurs en générale lors de l'entretien car il peut être assisté par le service des ressources humaines.

#### **1-4-2 L'évaluation par le superviseur**

Les différentes procédures d'évaluation sont effectuées par le superviseur, et ce dernier fait des suggestions pour améliorer les compétences et être en contact avec d'autres participants, afin de fournir un bon système d'évaluation.

#### **1-4-3 L'évaluation par le salarié (l'auto-évaluation ou la Co-évaluation)**

En plus de l'évaluation hiérarchique, il peut être demandé au salarié d'effectuer sa propre évaluation, celle-ci résulte de l'entretien d'évaluation avec le supérieur hiérarchique. Autrement dit, cette autoévaluation est toujours associée à l'évaluation du superviseur. Elle encourage les employés à participer fortement à leur travail car elle les aide à atteindre ses objectifs et aussi se préparer à l'entretien, l'auto-évaluation est aussi une appréciation du comportement de l'individu et de l'image expressive de lui-même.

#### **1-4-4 L'évaluation par les subordonnés**

Ce type d'évaluation consiste à faire évaluer un salarié par ses propres collègues. C'est l'exemple d'ailleurs d'un supérieur hiérarchique qui sera évalué par ses collaborateurs.

### **2- Evaluation des performances au travail**

Dans cette partie on va mettre l'accent sur la revue de la littérature portant sur l'évaluation des performances au travail.

#### **2-1 Définitions de l'évaluation des performances**

*«L'évaluation de la performances est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement globale et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses taches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appuyé sur des critères explicites et des normes établies ».*<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>Sekiou et all(2001), « Gestion des ressources humaines », Edition Boeck université, canada, p304 citée par e BOUTIBA Mokhtaria, « le système d'appréciation des performances des salariés », étude de cas : le complexe – GNL2.Z- de SONATRACH, université Oran, 2014.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

En outre, « *l'appréciation du personnel est l'acte par lequel un responsable hiérarchique effectue une appréciation formalisés de ses subordonnés, on utilise également le terme « évaluation de personnel ».* Lorsque tous les salariés de l'entreprise, ou tous les salariés d'une catégorie professionnelle, comme les cadres et les non cadrent, font l'objet de chaque année d'une appréciation selon le même format, on dit qu'il s'agit du « système d'appréciation » de l'entreprise. L'appréciation comprend un élément entre le supérieur et le subordonné et la rédaction d'un compte rendu d'entretien formalisé ».<sup>15</sup>

### **2-2- L'objectif de l'évaluation de performance**

L'objectif principal de l'évaluation de la performance est d'amélioration des résultats de l'organisation, de l'autre côté Vilas Boas et Andrade (2009), ont inventé d'autres objectifs spécifiques à l'évaluation tels que l'amélioration dans les relations interpersonnelles et dans la communication ; épanouissement personnel ; la gestion des carrières en matières de promotion, rémunération... etc, l'augmentation de la productivité ainsi que la formation et les besoins de formation des talents et des anciens fonctionnaires, aussi que la diffusion des lignes directrices et des politiques de l'entreprise, et enfin, la réinstallation ou arrêt du peuple et des aptitudes professionnelles correspondant au post.<sup>16</sup>

### **2-3- Les questions fondamentales liées à l'évaluation de la performance**

Pour mettre en œuvre l'évaluation des performances du personnel, un certain nombre de questions s'impose dans l'attente d'avoir une bonne évaluation.

#### **2-3-1 Quand évaluer ?**

Le choix du moment de l'évaluation dépend de plusieurs facteurs. Nous pouvons citer, entre autres, les préoccupations qui ont prévalu lors de la conception du programme d'évaluation et aussi le choix de la méthode d'évaluation. En général, la pratique d'une évaluation régulière est beaucoup plus souhaitable à une ou deux évaluations par an parce qu'elle est plus près de la performance réelle des évalués.

#### **2-3-2 Comment évaluer ?**

L'évaluation doit être systématique car elle implique un jugement sur la performance et le mérite des employés. L'évaluateur, doit éviter l'arbitraire qui pourrait avoir des conséquences

---

<sup>15</sup>Pierre romelaes (1993), « GRH », édition armandcolin, P146.

<sup>16</sup>Cardoso Elano (mars 2019), « Gestion de la performance humaine: lier l'évaluation des compétences et des indicateurs de performance sectorielle », revue scientifique pluridisciplinaire de la base de connaissances, 04 année, Ed 03, vol 08, p 42-59.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

négatives sur l'organisation comme : la détérioration du climat du travail, la démission d'employés, le risque de recours de toutes sortes pour pratiques discriminatoires, etc.

### **2-3-3 Quoi évaluer ?**

Les éléments à évaluer chez un employé sont divers, on peut ainsi évaluer ses comportements,

Ses traits de personnalité, sa performance, son niveau d'atteinte d'objectifs fixés ou seulement des résultats quantitatifs obtenus à son travail lors de la période d'évaluation<sup>17</sup>.

### **2-4- L'importance de l'évaluation des performances**

Nous avons conclu de ce titre que l'importance de la performance comprend à la fois l'organisation et le supérieur hiérarchique et l'employé.

#### **2-4-1 Pour l'organisation**

L'évaluation des performances au sein de l'organisation, permet de voir quelles sont les forces et les faiblesses d'une personne dans le contexte de travail et vise également à mener des actions pour soutenir les aspects les plus faibles, il travaille également sur l'amélioration de la productivité et sur permet les liens avec les autres activités, et sur la favorisation d'un meilleur climat de travail.

#### **2-4-2 Pour le supérieur hiérarchique**

Dans ce niveau l'importance d'évaluation des performances pour les supérieur hiérarchique, permet d'accepter tous les récompenses en fonction du rendement, et d'identifie les points forts et à l'améliorer, il fonctionne également sur prise en conscience des forces du groupe, il sert aussi à renvoyer les objectifs pour la période terminée et à la clarification de ces objectifs pour la prochaine période.

#### **2-4-3 Importance pour l'employé**

L'importance de l'évaluation pour l'employé se décrire dont le savoir de ce qu'on attend de lui en termes de buts à atteindre, de responsabilités à assumer, de résultats à obtenir et de comportements à adapter, en plus que ça connaitre ce que la supérieure pense de son rendement, et d'autre part confirmer ses points forts et améliorer ses points faibles.

### **3- Principaux outils et méthodes de l'ERH**

Quel que soit l'objet de l'évaluation, plusieurs techniques sont possibles et peuvent être combinées. Aucune d'entre elle n'est a priori supérieure à une autre. Il s'agit avant tout de

---

<sup>17</sup> Thévenet. M et autres (2011), « Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines », PEARSON, p118.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

choisir la ou les technique(s) adaptée(s) à la stratégie préalablement définie, au contexte et au mode de management.

De manière très pragmatique, on peut proposer aux managers de combiner plusieurs de ces techniques dans le temps en commençant par celle qui répond prioritairement à ses objectifs.

### **3-1 L'entretien en face-à-face**

La technique qui consiste pour un manager et son collaborateur à s'entretenir en face-à-face est la plus répandue en entreprise.

Les étapes de ce face-à-face sont les suivantes :

-préparation de l'entretien par les deux protagonistes sur la base de documents préparatoires (missions, objectifs, compétences requises, etc., support formel qui va servir à l'entretien) ;

-déroulement de l'entretien et consignation de son contenu dans un support signé par les deux protagonistes ;

Ce document est conservé par l'évaluateur et peut être remis au collaborateur évalué ;seules les rubriques « RH » telles que les souhaits de mobilité, géographique ou fonctionnelle ou les actions de formation peuvent être communiquées à la DRH.

### **3-2 Les tests**

À l'image du recrutement, le processus d'évaluation peut être enrichi par des tests de différentes natures. Les plus couramment utilisés sont les tests d'intelligence, d'aptitude ainsi que les tests de personnalité.

Ils se présentent généralement sous forme de listes de questions permettant d'identifier les traits de personnalité, de « mesurer » un type d'intelligence ou d'obtenir un profil des aptitudes de l'évalué. Bien que souvent scientifiquement éprouvées, l'efficacité de ces tests est réduite dans un contexte où le dialogue manager-salarié prime.

### **3-3 Les assessment centers « centres d'évaluation »**

Les assessment centers, centres d'évaluation ou encore de bilan comportemental, rassemblent un ensemble de techniques : entretiens individuels, collectifs, mises en situation individuelles ou collectives (*test in basket*, étude de cas, résolution de problème...), tests psychologiques (d'aptitude, de personnalité).

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

Ils reposent sur le principe d'observation de comportements lors de mises en situation, au sein d'un lieu unique, d'un ensemble de salariés qui sont évaluées par des professionnels de l'évaluation, des responsables, managers, collègues...

Cette démarche est largement pratiquée dans les grandes entreprises notamment pour valider le potentiel de leurs cadres et éclairer la gestion de leurs parcours. Les sessions d'évaluation durent en moyenne entre un et cinq jours.

Malgré les coûts importants liés à leur utilisation, les *assessment centers* ont le vent en poupe. Des études, essentiellement américaines, montrent que leur efficacité prédictive est supérieure à celle de toute autre démarche. Au-delà de la combinaison des outils utilisés, on peut attribuer cette efficacité à plusieurs facteurs :

Clarification des objectifs, des besoins en amont ; formation et professionnalisme des évaluateurs ; suivi des décisions RH prises à l'issue de l'assessment ; feed-back précis, bienveillants et sans compromis aux évalués.<sup>18</sup>

### 3-4 L'évaluation à 360°

Le principe de l'évaluation en 360° est simple : il s'agit d'évaluer les compétences d'un individu à partir de référentiels remplis par :

Le salarié lui-même, son supérieur, ses collègues, ses subordonnés, des personnes extérieures à l'entreprise et qui sont en relation directe avec le cadre évalué (actionnaires, clients, fournisseurs, etc). Des aménagements sont évidemment possibles : on peut décider de ne faire intervenir que trois personnes dans le processus. En général, l'évaluation s'opère sur le principe de l'anonymat par le billet d'un questionnaire qui reprend le référentiel de compétences.

#### ▪ Les apports de l'évaluation 360°

-Il permet de s'appuyer directement sur des référentiels de compétences :

Travailler à partir de compétences permet aussi de porter l'évaluation sur des résultats et sur le processus qui permet de l'obtenir (leadership, relations interpersonnelles...) ;

-Il permet d'avoir une vision élargie des forces et faiblesses de l'individu : le recueil d'informations auprès de plusieurs personnes fournit une base très solide d'évaluation ;

---

<sup>18</sup> Charles-Henri Besseyre des Horst(2015), « RH au quotidien 100 fiches », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, p 252-253.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

-Il permet de réduire les risques liés à l'évaluateur unique : impliquer plusieurs personnes apporte une plus grande garantie d'objectivité des réponses.

Malgré tous les avantages que possède la méthode du 360°, les spécialistes considèrent que ce n'est pas un outil miracle qui peut s'appliquer en tout lieu et en toutes circonstances.

### ▪ Les limites de l'évaluation 360°

-Le fait d'adopter le principe de notation par plusieurs personnes alourdit le processus d'évaluation. Les coûts de gestion sont plus élevés : contracter des clients est long, délicat et peut être mal compris de leur part ; les délais de réponse des collaborateurs sont parfois longs.

-Les salariés sont réticents à la pratique du 360° surtout s'il est question de s'exprimer sur leur hiérarchie. D'un autre côté, Les managers aussi, n'aiment pas l'idée d'être évalués par des personnes qui sont sous leur responsabilité.

-Le 360° n'a de sens qu'en relation avec un plan de progrès : les conditions d'anonymat sont fondamentales pour la restitution des résultats. Il doit être relié au plan de formation, avec un tuteur et un coach qui apportera du soutien pour développer les compétences à améliorer.

### 3-5 L'auto-évaluation

Cette méthode n'est pas considérée comme une méthode de sélection même si elle est parfois utilisée au cours de l'entretien. C'est une technique qui est souvent utilisée dans le domaine de la formation. Elle est connue par sa subjectivité.

Auto-évaluer, c'est essayer d'estimer la valeur de certains de ses comportements et aussi l'image que l'on a de soi.

En amenant le salarié à réfléchir sur soi et à auto-évaluer avec précision, on peut réduire les erreurs d'attribution et faciliter l'acceptation des points à améliorer. Une auto-évaluation précise fait prendre conscience aux collaborateurs des critères d'exigence requis dans l'emploi, ou dans le cadre d'une évolution professionnelle. L'auto-évaluation peut se faire à l'aide d'un support (le guide d'évaluation ou la liste de compétences à évaluer). Elle est donc facilitée et on peut demander au collaborateur comment il se positionne sur chaque critère et pourquoi.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Khadija DOUAYRI, « l'évaluation des ressources humaines » : méthode et mise à l'épreuve, Université Mohamed Premier Oujda, Maroc, p 20-21.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

### **4- Mise en œuvre du système d'évaluation RH**

Il n'y a pas de système adéquat pour évaluer les performances et les compétences des salariés, le meilleur est celui qui s'adapte à la nature de la firme. Il doit y avoir des rencontres périodiques compte tenu de l'évolution rapide de l'environnement interne et externe des organisations.

#### **4-1- Les étapes de la mise en place de système d'évaluation de performance**

Comme chaque procédure la mise en place de ce système nécessite des étapes bien définies qui sont différentes d'une organisation à une autre.

- **Préalable à l'évaluation**

Pour bien commencer l'implantation de ce nouveau système, il est essentiel de tenir en compte les collaborateurs, car leur implication dans cette démarche est très essentielle dans la réussite de la mise en place. Donc les supports de communication comme les dépliants, messageries, exposés sont nécessaires afin de s'assurer que les collaborateurs ont bien compris les finalités et les objectifs du système d'évaluation. Non seulement l'implication des employés est nécessaire, une forte adhésion de management est également importante.

Tout au long de cette étape, les collaborateurs concernés seront informés sur tous les aspects de ce système plus précisément sur les méthodes qui seront utilisées et l'importance et l'intérêt qui peut porter ce système pour eux dans leur développement.

- **Préparation à l'évaluation**

L'établissement d'une politique d'évaluation exige préalablement la définition des objectifs précis qu'on veut atteindre à partir de la description des tâches individuelles. L'évaluateur et le salarié s'entendent sur toutes les modalités pouvant contribuer à l'efficacité du programme d'évaluation, notamment les responsabilités accordées aux évaluateurs et aux évalués. Dans cette étape, il importe aussi d'identifier les critères d'évaluation afin que l'évalué connaisse les règles du jeu, en particulier les paramètres et indicateurs de suivi, les situations mesurables à atteindre, les délais accordés ainsi que les ressources allouées. Ceci n'exclut pas bien entendu, le rôle de l'évaluateur pour orienter, assister voire même coacher l'évalué pour atteindre ses objectifs.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

### ▪ L 'évaluation

Une fois la préparation à l'évaluation terminée, il faut rassembler toutes les données sur le rendement de l'évalué, son efficacité et ses performances, décrivant à la fois ses forces et ses faiblesses. Le but est de responsabiliser d'avantage le salarié face à son travail.

Dans la pratique, cette étape sera formalisée en deux parties : la première c'est de l'auto-évaluation où le salarié est mené à remplir le questionnaire de satisfaction qui comporte plusieurs critères afin de pouvoir dégager à travers les indicateurs de performances l'appréciation de l'employé et de son environnement général. Ce questionnaire se fait de façon anonyme. C'est à cette étape que la digitalisation va s'apparaitre, tant compte que le cabinet utilise le SharePoint en tant qu'un SIRH où il contient des rubriques comme les demandes de congés, demandes de sortie, etc. Le questionnaire s'implantera dans la rubrique RH pour faciliter la transmission des données au supérieur hiérarchique de chaque département. Cette étape nécessite un travail collaboratif avec le service informatique qui est externalisé avec un cabinet spécialisé.

Ensuite, un entretien d'évaluation sera fait. Ce dernier nécessite une préparation aussi bien pour l'évalué que pour l'évaluateur. Pour l'évaluateur, il convient de préparer les appréciations dont il va faire part à l'évalué et de réfléchir aux nouveaux objectifs à fixer pour l'année prochaine.

L'évalué et l'évaluateur disposent de la fiche d'appréciation précisant les critères d'évaluation.

L'entretien d'évaluation se compose principalement des phases suivantes :

- Rappel :
  - Des évaluations antérieures.
  - Des finalités de l'emploi occupé.
  - Des critères d'évaluation fixés.
- Appréciation globale sur la manière dont la fonction est tenue par le collaborateur :

Atteinte des objectifs et analyse les écarts et les évolutions actuelles et futures de la fonction.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

Ainsi que à rechercher sur les moyens les plus efficaces et les actions correctives pour améliorer les résultats, offrir des formations nécessaires à court terme, à moyen et long terme, dialoguer les évaluer sur leurs carrières,

-Décisions sur un engagement commun : fixation de nouveaux objectifs et formalisation des actions envisagées.

### ▪ Dossier de l'évaluation

Le dossier d'évaluation proposé se présentera sous la forme de plusieurs documents, comprenant d'abord une fiche d'entretien d'évaluation à remplir par l'employeur, suivie d'une série de question d'évaluation des compétences et des performances des salariés remplis par l'employé, et la décision finale sera prise par le supérieur hiérarchique en termes de mobilité interne ou promotion et les formations que nécessitent les collaborateurs<sup>20</sup>.

### 5- Système d'évaluation selon la réglementation en Algérie

Après avoir abordé la compréhension du vrai sens du terme évaluation, ce qu'il contient et quelle est son importance en général, nous allons maintenant nous intéresser à sa compréhension en particulier au regard du cas Algérien.

#### 5-1- Les finalités de l'évaluation selon le cadre réglementaire algérienne<sup>21</sup>

- L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité :

L'avancement d'échelon ; la promotion, au choix, à un grade supérieur ; l'octroi des primes et indemnités liées au rendement et à la performance; l'octroi de distinctions honorifiques et de récompenses.

L'évaluation est prise en compte pour la nomination dans les postes supérieurs, ainsi que pour le bénéfice d'un cycle de formation ou de perfectionnement. Elle est, également, prise en compte, pour départager les fonctionnaires *ex æquo* lors des examens professionnels ou de la promotion sur titre.

- L'avancement d'échelon du fonctionnaire est effectué en tenant compte de son évaluation des deux (2) dernières années, à travers un tableau d'avancement établi

---

<sup>20</sup>Mohamed Sfar Gandoura, Iscae Mannouba(2019), « Mise en place d'un système D'évaluation des performances et de satisfaction des collaborateurs », master professionnel en ingénierie des ressources Humaines, mémoire online, p 40-43.

<sup>21</sup> Journal officiel de la république algérienne N°37, décret exécutif N°19-165 du 22 ramadhan 1440 correspondant au 27 mai 2019 fixant les modalités d'évaluation du fonctionnaire, p09.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

annuellement, et comportant le classement des fonctionnaires concernés en fonction de leur évaluation.

Le tableau est arrêté au 31 décembre de l'année précédant celle au titre de laquelle s'effectue l'avancement, après avis de la commission administrative paritaire.

Les commissions administratives paritaires compétentes peuvent ajouter d'autres critères pour départager les fonctionnaires *ex aequo* lors des examens professionnels ou de la promotion sur titre.

- La promotion, au choix, du fonctionnaire à un grade supérieur, est effectuée en tenant compte de son évaluation des cinq (5) dernières années, à travers l'établissement d'une liste d'aptitude, dans les conditions fixées par le statut particulier régissant son grade d'appartenance.

La liste d'aptitude est arrêtée au 31 décembre de l'année précédant celles au titre de laquelle s'effectue la promotion de grade, après avis de la commission administrative paritaire.

L'ancienneté acquise dans le grade et l'occupation d'un poste supérieur ou d'un emploi spécifique, ainsi que l'ancienneté générale dans les institutions et administrations publiques, sont prises en compte pour départager les fonctionnaires *ex aequo*.

- L'octroi, au fonctionnaire, des primes et indemnités liées au rendement et à la performance, est subordonné à son évaluation périodique, par ses responsables hiérarchiques, au regard de son assiduité, de son rendement, de ses performances professionnelles et de sa manière de servir, qui donne lieu à une note chiffrée.

Les notes chiffrées obtenues périodiquement, conformément à l'alinéa ci-dessus, sont prises en compte pour l'évaluation annuelle du fonctionnaire.

- L'octroi, au fonctionnaire, des distinctions honorifiques et/ou des récompenses, s'effectue en tenant compte de son évaluation, dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation en vigueur.
- Lorsque l'évaluation du fonctionnaire fait ressortir un besoin en formation ou en perfectionnement de l'intéressé, l'administration employeur peut, dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation en vigueur, organiser en sa faveur, des cycles de formation ou de perfectionnement.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

### 5-2- Les critères d'évaluation des fonctionnaires selon le cadre réglementaire de la loi en Algérie :

- L'évaluation du fonctionnaire s'effectue selon des critères destinés à apprécier, notamment<sup>22</sup> :

Le respect des obligations générales et statutaires, à travers :

La loyauté et l'impartialité ; l'exécution des tâches assignées ; la ponctualité et l'assiduité ; le comportement digne et responsable ; la courtoisie avec les supérieurs hiérarchiques, les collègues de travail, les subordonnés et les usagers du service public.

La compétence professionnelle, à travers :

La maîtrise du domaine d'activité, des méthodes, des techniques et procédures y relatives ; la capacité d'analyse, de synthèse et de résolution des problèmes ; les capacités d'expressions écrite et orale ; les capacités d'anticipation, d'adaptation et d'innovation.

L'efficacité et le rendement, à travers :

La réalisation des objectifs fixés ; l'efficacité dans l'accomplissement des missions et les délais de leur exécution.

La manière de servir, à travers :

L'esprit d'équipe ; la capacité à communiquer ; l'esprit d'initiative et le dynamisme.

- Conformément aux dispositions de l'alinéa 2 de l'article 99 de l'ordonnance n° 06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 susvisée, les statuts particuliers peuvent, tenant compte des spécificités de certains corps, prévoir d'autres critères en sus de ceux énumérés à l'article 5 ci-dessus.

### 5-3- Le statut juridique de processus d'évaluation du fonctionnaire en Algérie<sup>23</sup> :

- L'évaluation du fonctionnaire s'effectue annuellement à l'issue d'un entretien d'évaluation professionnelle. Elle donne lieu :

À une note chiffrée déterminée, suivant une cotation arrêtée en fonction des spécificités du corps d'appartenance du fonctionnaire et de la nature des activités de la structure dont il relève ; à une appréciation d'ordre général.

---

<sup>22</sup> Journal officiel de la république Algérienne N°37, op, cit, p08.

<sup>23</sup> Journal officiel de la république algérienne N°37, op, cit, p 09.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

- L'entretien d'évaluation professionnelle du fonctionnaire porte sur :

les résultats professionnels, durant l'exercice en cours, au regard des objectifs qui lui ont été fixés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement de la structure dont il relève ; les objectifs qui lui sont fixés pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels ; ses aptitudes à exercer des fonctions d'encadrement ; ses aspirations professionnelles et les perspectives d'évolution de sa carrière ses besoins en matière de formation et de perfectionnement.

- Le fonctionnaire est informé de la date de son entretien, au moins, sept (7) jours avant cette date.
- L'entretien est conduit par le responsable hiérarchique direct du fonctionnaire et/ou le responsable hiérarchique supérieur, et donne lieu à un compte-rendu, signé par le responsable qui l'a conduit.

Le compte-rendu comporte, notamment une appréciation d'ordre général sur la valeur professionnelle du fonctionnaire ainsi que les propositions et recommandations relatives à l'évolution de sa carrière.

- La note chiffrée est communiquée au fonctionnaire concerné dans un délai de quinze (15) jours, au moins, avant la date de la réunion de la commission administrative paritaire compétente qui peut, à la demande de l'intéressé, proposer, à l'autorité ayant pouvoir de nomination, sa révision.
- Une fiche d'évaluation, est établie annuellement par le responsable hiérarchique direct ou le responsable hiérarchique supérieur. Elle est approuvée par le responsable du service dont relève le fonctionnaire concerné et versée dans son dossier administratif.

La fiche d'évaluation comporte deux (2) parties :

La première partie est réservée à la note chiffrée ; la deuxième partie est réservée à l'appréciation d'ordre général.

- L'opération d'évaluation des fonctionnaires se déroule durant l'année considérée et doit être finalisée, au plus tard, au 31 mars de l'année suivante.

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

### **6- Les raisons l'échec de l'évaluation RH**

Gosselin et Murphy (1994)<sup>24</sup>, citent principalement quatre causes de l'échec de l'évaluation : des croyances erronées, un contexte déficient, des pratiques inefficaces, et des acteurs trop préoccupés par la politique.

#### **6-1 Des croyances erronées**

La plus importante de ces croyances veut que la performance des employés se distribue de façon « normale ». Or, dans la réalité cette distribution est généralement inconnue. Une autre croyance erronée tient pour acquis que la performance est une réalité objective et donc se mesure avec précision. Cette croyance nous conduit à penser qu'un formulaire bien conçu peut régler le problème de l'évaluation mais en réalité c'est le bon superviseur qui est indispensable. Aussi, le parti pris systématique des deux parties, managers et salariés, à attribuer la piètre performance à l'autre doit être mentionné. Enfin, croire que l'objectif de l'évaluation est de déceler les employés les moins performants malgré le fait qu'ils constituent une minorité est également répandu. Mais il est plus judicieux de se focaliser sur les autres et les faire évoluer davantage en raison de leur fort potentiel sans oublier la première catégorie.

#### **6-2 Un contexte déficient**

Généralement le contexte est non favorable à l'évaluation. On cite à titre d'exemple, le non implication de la haute direction. Gosselin et Murphy (1994) citent un sondage, mené auprès de 551 dirigeants d'entreprises québécoises qui montre qu'il y a eu consensus sur 15 grands principes (points sous formes de priorités), mais l'évaluation du personnel en fonction de l'esprit d'équipe se trouve 14ème dans l'ordre des priorités actuelles des dirigeants.

#### **6-3 Des pratiques inefficaces**

L'événement survient généralement dans des périodes où la charge de travail est lourde ; il devient alors un rituel et le but est surtout de s'en débarrasser. Le temps consacré généralement à l'évaluation est très court par rapport aux points qui devraient être traités, ainsi que l'usage est fréquent d'un même mode d'évaluation pour un grand nombre d'employés ayant diverses spécificités.

---

<sup>24</sup> Gosselin et Murphy (1994), copié par NafaaKHEIDOUS (10 octobre 2019), « L'éthique dans les systèmes d'évaluation du personnel : cas des grandes entreprises algériennes », thèse de doctorat

## Chapitre 2 : l'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel

---

### **6-4- Des acteurs trop préoccupés par la politique**

L'évaluation établit et confirme une relation de pouvoir. Elle est souvent devenue un moyen de pression dans les mains des managers pour faire adhérer les salariés à leurs idéologies.

L'évaluation des compétences et des performances des salariés est le plus souvent considérée les DRH et les comités de direction comme l'outil de gestion permettant de faire faire circuler dans les processus RH et plus globalement dans l'organisation des informations sur le travail, et sur les résultats et les compétences des salariés. Elle est également censée à faciliter le contrôle des pratiques managériales et l'atteinte des objectifs organisationnels et humains, sa pratique est beaucoup intensifiée dans les organisations.

### **Conclusion du chapitre**

Dans ce chapitre, nous avons surtout mis l'accent sur l'évaluation comme pratique centrale de la gestion des ressources humaines, après on a essayé de faire la différence entre l'évaluation des compétences et des performances tout en désignons les objectifs et les enjeux de chaque type d'évaluation, ensuite on a abordé les principaux outils et méthodes de l'ERH et son processus de mise en place, enfin on a aussi identifié l'évaluation du personnel selon la réglementation algérienne et les raisons d'échec d'un système d'appréciation des salariés.

Chapitre 3 : Cadre Méthodologique Et Aspects  
Empiriques De L'évaluation Des Compétences Et Des  
Performances

### **Introduction du chapitre**

Après avoir traité le cadre théorique de l'évaluation des compétences et des performances des salariés dans les chapitres précédents, on va traiter dans ce chapitre notre cas pratique, dont on va essayer de citer et d'analyser les obstacles et les difficultés qui empêchent la mise en place d'un système d'ECP des salariés au niveau de l'EPH Kherrata. À travers une enquête par entretien qui a été réalisée avec le DRH de l'hôpital, nous avons pu cerner les causes majeures qui freinent la mise en œuvre d'un système ECP, par la suite, et en s'appuyant sur notre revue de littérature, on va essayer de proposer quelques solutions et recommandations qui peuvent aider le DRH à une mise en place d'un système ECP du personnel.

Ainsi, dans le présent chapitre, on va présenter dans la première section l'organisme d'accueil, là où on va décrire ses principales missions et ses objectifs ainsi que les activités liées à chaque service. Dans la deuxième section, on va présenter notre méthodologie de recherche dans laquelle on va préciser les principales raisons du choix de notre thème ainsi que les objectifs de notre recherche et les outils de collecte de données déployés. Enfin, la dernière section sera consacrée à l'analyse et l'interprétation des données collectées.

## **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

L'hôpital est une entreprise publique à caractère administratif et à but non lucratif, il reçoit et traite les malades, les blessés pour les soignés. Dans section on va présenter brièvement l'EPH de Kherrata, tout en identifiant ses missions et tâches ainsi que ses objectifs, et le rôle de chaque un des services de ce dernier.

### **1-1 présentation de l'organisme d'accueil**

L'établissement public hospitalier de kherrata crée par décret exécutif n° 07-140 du 02 Joumada El Aouel 1428 correspondant au 19 mai 2007, portant nommé MOHAMMED ARRAB HENNOUZ organisation et fonctionnement des établissements publics hospitalier et établissement publics de sante de proximité .cet établissement se trouve au sud-est de la wilaya de Bejaia situe dans la commune de kherrata ,cette établissement s'étend non seulement sur la daïra de kherrata mais aussi sur la daïra de Darguina , ce qui compte six commune ( kherrata , Dra Et Gide , Taskriout , ait Smail , Darguina ) en vue de sa situation stratégique situe entre deux pole urbaines ( Sétif – Bejaia ) avec un axes routier important et dangereux tunnel à grand risque etc....

L'EPH de kherrata assure la couverture sanitaire non seulement de sa population locale mais aussi des populations des communes avoisinantes appartenant aux wilayas limitrophes (Sétif, Jijel, Bejaia), en effet il couvre une population très importante (plus de 140000) habitants pour une superficie

- Au rez-de-chaussée : Service des admissions, Pavillon des urgences ; Service de radiologie ; Service de laboratoire d'analyses ; La morgue.
- Au premier étage : Le bloc opératoire ; Service de médecine interne ; Service de pédiatrie ; Surveillance générale ; Service de pharmacie.
- Au deuxième étage : Le scanner ; Service de maternité et néonatalogie.
- Au troisième étage : Service de chirurgie générale

La constitution physique de la structure hospitalière est en exécution de l'arrêté ministériel n° 2738 du 26 janvier 2008, portant création des services et unités constitutives. L'EPH de kherrata est composés des services hospitaliers, répartis comme suit :

**Tableau n°6 : les services de l'hôpital**

N°	Services	Lits technique	Unités	Lits organisés
1	Chirurgie générale	24	1-hospitalisation hommes 2-hospitalisation femmes	12 12
2	Médecine interne	52	1-hospitalisation hommes 2-hospitalisation femmes	26 26
3	Gynéco-obstétrique	24	1-gynécologie 2-obstétrique	24
4	Pédiatre	16	1-pédiatre 2-néonatalogie	10 06
5	Urgences médico-chirurgicales	20	1-accueil tri et mis en observation 2-réanimation	08 10
6	Hémodialyse	12		12
7	Epidémiologie		1- information sanitaire 2- hygiène hospitalière	
8	Radiologie central		1- radiologie 2-écographie	
9	Laboratoire central		1- microbiologie 2-biochimie	
10	Pharmacie		1-gestion des produits pharmaceutiques 2-distribution des produits pharmaceutiques	
11	Médecine de travail		1- surveillance médicale des personnels de santé 2-examen périodique de santé de travail	
Total	11 services	146	20 unités	144

**Source** : document interne de l'hôpital

**N.B** : e service hémodialyse a été créé suivant à arrêter n°693/MSPRH/MIN du 08 novembre 2006, réceptionné et mis en service en date du 08 mai 2008.

**Tableau n°7 : Effectif du personnel**

N°	Spécialités	Nombre
01	Médecins en spécialistes	25
	-chirurgien généraliste	07
	-orthopédistes	02
	-gynécologue	02
	-urologue	01
	-interniste	01
	-réanimateurs	03
	-hématologue	01
	-pédiatre	02
	-psychiatre	03
	-cardiologue	01
	-endocrinologue	01
	-néphrologue	01
02	Médecins généraliste	28
03	I.S.P	76
04	Sages-femmes	18
05	A.M.A.R	09
06	M.I.M.S.P	08
07	I.B(I.D.E)	37
08	A.T.S	22

Source : document interne de l'hôpital

**Tableau n°8 : les ratios**

Estimation population	Désignation	Effectif total	Ratio
131000 habitants	Médecins spécialistes	27	Soit 1/87500 habitants
	Médecins généralistes	28	Soit 1/5384 habitants
	I.S.P « soins généraliste»	76	Soit 1/1554 habitants
	A.M.A.R	09	Soit 1/14000 habitants
	«sage-femme»	18	Soit 1/7777 habitants
	M.I.M.S.P	08	Soit 1/10769 habitants
	I.B	37	Soit 1/9032 habitants
	A.T.S	22	Soit 1/6363 habitants

Source : document interne de l'entreprise

### 1-1-1 Les missions de l'EPH

L'établissement public hospitalier est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du wali, et il est constitué d'une structure de diagnostic, des soins, d'hospitalisation et réadaptation médicale couvrant la population de l'ensemble de la commune.

La consistance physique de l'établissement public hospitalier est fixée par arrêté du ministre chargé de la santé. Cet établissement a pour mission de prendre en charge de manière intégrée et hiérarchisée, les besoins sanitaires de la population. Dans ce cadre, il a notamment pour tâches :

- d'assurer l'organisation et la programmation de la distribution des soins curatifs, de diagnostic, de réadaptation médicale et d'hospitalisation ;
- d'assurer les programmes nationaux de la santé ;
- d'assurer l'hygiène, la salubrité et la lutte contre les nuisances et les fléaux sociaux ;
- d'assurer le perfectionnement et le recyclage des personnels des services de santé.
- l'établissement public hospitalier peut servir de terrain de formation médicale et paramédicale et en gestion hospitalière sur la base de convention signées l'établissement de formation.<sup>1</sup>

### 1 1-2 L'organisations et le fonctionnement de l'hôpital

L'établissement public hospitalier et l'établissement public de santé de proximité sont administrés chacun par un conseil d'administration et dirigés par un directeur. Ils sont dotés d'un organe consultatif dénommé " conseil médical ".

#### ➤ Le conseil d'administration comprend :

- le représentant du wali, président ;
- un représentant de l'administration des finances ;
- un représentant des assurances économiques ;
- un représentant des organismes de sécurité sociale ;
- un représentant de l'assemblée populaire de la wilaya ;
- un représentant de l'assemblée populaire du commun siège de l'établissement ;
- un représentant des personnels médicaux élu par ses pairs ;
- un représentant des personnels paramédicaux élu par ses pairs ;

---

<sup>1</sup> Journal officielle de la république Algérienne, Décret exécutif N°07-140 2 Joumada El Aouel 1428 correspondant au 19 mai 2017, portant création, organisation et fonctionnement des établissements publics hospitalières et des établissements publics de santé de proximité, p9.

## Chapitre 03 : Cadre méthodologique et aspects empiriques de l'évaluation des compétences et performances des salariés

---

- un représentant des associations des usagers de la santé ;
- un représentant des travailleurs élus en assemblée générale ;
- le président du conseil médical. Le directeur de l'établissement public hospitalier et le directeur de l'établissement public de santé de proximité assistent aux délibérations du conseil d'administration avec voix consultative et en assurent le secrétariat.

Les membres du conseil d'administration sont nommés pour un mandat de trois (3) années, renouvelable, par arrêté du wali, sur proposition des autorités et organismes dont ils relèvent. En cas d'interruption du mandat d'un membre du conseil d'administration, un nouveau membre est désigné dans les mêmes formes pour lui succéder jusqu'à l'expiration du mandat. Les mandats des membres désignés en raison de leurs fonctions cessent avec celles-ci. Le conseil d'administration peut faire appel à toute personne susceptible de l'éclairer dans ses travaux.

Le conseil d'administration délibère notamment sur :

- le plan de développement à court et moyen terme de l'établissement ;
- le projet de budget de l'établissement ;
- les comptes prévisionnels ;
- le compte administratif ;
- les projets d'investissement ;
- les projets d'organisation interne de l'établissement ;
- les programmes annuels d'entretien et de maintenance des bâtiments, des équipements médicaux et des équipements connexes ;
- les conventions prévues aux articles 5 et 9 ci-dessus ;
- les contrats relatifs aux prestations de soins conclus organismes de sécurité sociale, les assurances économiques, les mutuelles, les collectivités locales et autres institutions et organismes ;
- le projet de tableau des effectifs ;
- le règlement intérieur de l'établissement ;
- les acquisitions et aliénations de biens meubles et immeubles et les baux de location ;
- l'acceptation ou le refus des dons et legs.
- les marchés, contrats, conventions et accords conformément à la réglementation en vigueur.

## Chapitre 03 : Cadre méthodologique et aspects empiriques de l'évaluation des compétences et performances des salariés

---

- Le conseil d'administration se réunit en session ordinaire une fois tous les six (6) mois. Il peut se réunir en session extraordinaire sur convocation de son président ou à la demande des deux tiers (2/3) de ses membres.

Les délibérations du conseil d'administration font l'objet de procès-verbaux signés par le président et le secrétaire de séance et consignés sur un registre spécial côté et paraphé par le président. Le conseil d'administration élabore et adopte son règlement intérieur lors de sa première réunion :

-L'ordre du jour de chaque réunion est arrêté par le président du conseil d'administration sur proposition du directeur de l'établissement.

- Le conseil d'administration ne peut délibérer valablement qu'en présence de la majorité de ses membres. Si le quorum n'est pas atteint, le conseil d'administration est à nouveau convoqué dans les huit (8) jours suivants. Ses membres peuvent alors délibérer quel que soit le nombre des membres présents. Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des membres présents. En cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

- Les délibérations du conseil d'administration sont soumises, pour approbation, au wali dans les huit (8) jours qui suivent la réunion. Les délibérations sont exécutoires trente (30) jours après leur transmission, sauf opposition expresse, notifiée dans ce délai.

### ➤ **Le directeur**

-Le directeur de l'établissement public hospitalier et le directeur de l'établissement public de santé de proximité sont nommés par arrêté du ministre chargé de la santé. Il est mis fin à leurs fonctions dans les mêmes formes.

-Le directeur est responsable du bon fonctionnement de l'établissement. A ce titre

-il représente l'établissement en justice et dans tous les actes de la vie civile ;

-il est ordonnateur de l'établissement ;

-il prépare les projets de budgets prévisionnels et établit les comptes de l'établissement ;

-il établit le projet de l'organisation interne et de règlement intérieur de l'établissement ;

-il met en œuvre les délibérations du conseil d'administration ;

-il établit le rapport annuel d'activités qu'il adresse à l'autorité de tutelle, après approbation du conseil d'administration ;

## Chapitre 03 : Cadre méthodologique et aspects empiriques de l'évaluation des compétences et performances des salariés

---

-il passe tous contrats, marchés, conventions et accords, dans le cadre de la réglementation en vigueur ;

- il exerce le pouvoir hiérarchique sur les personnels placés sous son autorité ;

- il nomme l'ensemble des personnels de l'établissement à l'exception de ceux pour lesquels un autre mode de nomination est prévu ;

- il peut déléguer, sous sa responsabilité, sa signature à ses proches collaborateurs.

Le directeur est assisté de quatre (4) sous-directeurs chargés respectivement ;

-des finances et des moyens ;

-des ressources humaines ;

-des services de santé ;

- de la maintenance des équipements médicaux et équipements connexes.

Les sous- directeurs sont nommés par arrêté du ministre chargé de la santé. En outre, l'organisation interne des établissements publics hospitaliers et des établissements publics de santé de proximité est fixée par arrêté conjoint des ministres chargés de la santé, des finances et de l'autorité chargée de la fonction publique.

Le classement des établissements publics hospitaliers et des établissements publics de santé de proximité par catégorie est fixé par arrêté conjoint des ministres chargés de la santé, des finances et de l'autorité chargée de la fonction publique.

### ➤ **Le conseil médical**

Le conseil médical est chargé d'étudier et d'émettre son avis médical et technique sur toute question intéressant l'établissement, notamment sur :

-l'organisation et les relations fonctionnelles entre les services médicaux ;

-les projets de programmes relatifs aux équipements médicaux, aux constructions et réaménagements des services médicaux ; ó les programmes de santé et de population ;

-les programmes des manifestations scientifiques et techniques ;

-la création ou la suppression de structures médicales. Le conseil médical propose toutes mesures de nature à améliorer l'organisation et le fonctionnement, notamment des services de soins et de prévention.

Le conseil médical peut être saisi par le directeur de l'établissement public hospitalier et le directeur de l'établissement public de santé de proximité, de toute question à caractère médical, scientifique ou de formation. Le conseil médical comprend :

-les responsables des services médicaux ;

## Chapitre 03 : Cadre méthodologique et aspects empiriques de l'évaluation des compétences et performances des salariés

---

- un pharmacien responsable de la pharmacie ;
- un chirurgien-dentiste ;
- un paramédical élu par ses pairs dans le grade le plus élevé du corps des paramédicaux ;
- un représentant des personnels hospitalier universitaires, le cas échéant.

Le conseil médical élit en son sein un président et un vice-président pour une durée de trois (3) années, renouvelable. Il se réunit, sur convocation de son président, en session ordinaire, une fois tous les deux (2) mois. Il peut se réunir en session extraordinaire à la demande, soit de son président, soit de la majorité de ses membres, soit du directeur de l'établissement hospitalier public et du directeur de l'établissement public de santé de proximité. Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal consigné sur un registre ad hoc.

Le conseil médical ne peut siéger valablement que si la majorité de ses membres est présente; si le quorum n'est pas atteint, le conseil est à nouveau convoqué dans les huit (8) jours qui suivent et ses membres peuvent délibérer quel que soit le nombre des membres présents. Le conseil médical élabore et adopte son règlement intérieur lors de sa première réunion.

### ➤ Dispositions financières

La nomenclature budgétaire des établissements publics hospitaliers et des établissements publics de santé de proximité est fixée par arrêté conjoint du ministre chargé de la santé et du ministre chargé des finances. Le budget des établissements publics hospitaliers et des établissements publics de santé de proximité comporte un titre de recettes et un titre de dépenses. Les recettes comprennent :

- les subventions de l'Etat ;
- les subventions des collectivités locales ;
- les recettes issues de la contractualisation avec les organismes de la sécurité sociale au titre des soins prodigués aux assurés sociaux et à leurs ayants droit, les mutuelles, les entreprises et les établissements de formation ; les dotations exceptionnelles ;
- les dons et legs ;
- les recettes diverses ;
- toutes autres ressources liées à l'activité de l'établissement ;
- les remboursements des assurances économiques au titre des dommages corporels.

Par ailleurs, les dépenses comprennent :

- les dépenses de fonctionnement ;
- les dépenses d'équipement ;

## Chapitre 03 : Cadre méthodologique et aspects empiriques de l'évaluation des compétences et performances des salariés

---

-toutes autres dépenses nécessaires à la réalisation de son objet.

Le projet de budget est préparé par le directeur et soumis au conseil d'administration pour délibération. Il est ensuite transmis pour approbation à l'autorité de tutelle. La comptabilité des établissements publics hospitaliers et des établissements publics de santé de proximité est tenue conformément aux règles de la comptabilité publique. Le maniement des fonds est confié à un agent comptable nommé ou agréé par le ministre chargé des finances.

Des modalités appropriées de contrôle des dépenses sont déterminées par arrêté conjoint des ministres chargés de la santé et des finances.

### **Section 2 : Cadre méthodologique de la recherche**

En vue qu'elles soient plus performantes, les organisations de nos jours, surtout celles appartenant au secteur public, sont appelées à mettre à jour leurs pratiques de gestion des ressources humaines et plus précisément en terme d'évaluation de leurs personnels. Cette pratique d'évaluation est avantageuse à plus d'un titre puisqu'elle permet aux entreprises de déterminer leurs besoins en compétences et surtout de les mettre à jour et de les développer.

Cette section est consacrée pour à la présentation des raisons du choix de notre thème de notre méthodologie de recherche.

#### **2-1 Les raisons de choix du thème**

Nous tenons à mentionner que le choix du notre thème est d'abord motivé par le terrain. En fait, dès le début de notre stage, et après quelques échanges de discussions avec le DRH de l'hôpital de KHERRATA, elle nous a proposé de travailler sur le thème de l'évaluation des compétences et performance des salariés (ECP), car d'un côté, elle voulait avoir une aide dans la détection des principaux obstacles l'empêchant réellement à mettre en œuvre l'ECP et de l'autre côté, elle voulait lui proposer un ensemble de recommandations.

Une seconde motivation est inspirée de la revue de littérature traitant ce thème. En fait, l'évaluation est un moyen pour les supérieurs hiérarchiques qui permet d'établir un bilan de performance au cours d'une période bien précise par les responsables et leurs équipes. De manière générale, l'évaluation porte sur un ensemble de dimensions principalement sur les résultats obtenus, les aptitudes, les compétences et les potentialités. La pratique d'ECP est en effet avantageuse pour les organisations et pour les salariés. Elle présente ainsi une occasion notable pour le salariés afin qu'ils construisent et développent leur futur professionnel. Et pour les organisations, elle est aussi importante pour perfectionner ses pratiques GRH et améliorer ainsi sa performance.

#### **2-2 Méthodologie et objectif de la recherche**

Toute recherche scientifique doit recueillir un certain nombre de méthodes et techniques relatives à la collecte des données. Ces méthodes au sens large permettent d'apporter des informations et des vérités concernant notre travail. Pour notre cas, nous avons opté pour l'approche qualitative via l'utilisation d'un entretien avec le DRH de l'EPH de KHERRATA, comme outils principale de collecte de données. En outre, nous avons fait appel à l'observation, à travers nos sens de perception, comme un second outil.

### 2-2-1 L'objectif de recherche

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle portant sur l'évaluation des compétences et des performances des salariés, nous avons opté pour une approche qualitative via l'utilisation de l'entretien comme principal outil de collecte de données auprès du DRH de l'EPH de Kherrata.

En menant notre recherche théorique sur le thème ainsi que notre enquête de terrain au niveau de l'EPH de kherrata, notre principal objectif consiste à répondre clairement à notre problématique posée, ainsi qu'à la vérification des hypothèses émises. La finalité désirée par notre enquête est certainement d'arriver à dégager des recommandations qui puissent aider la DRH dans la mise en place d'un système ECP des salariés au sein de l'hôpital. En effet, il s'agit donc de rassembler les informations nécessaires pour la confirmation ou l'infirmité des hypothèses, et plus précisément pour répondre à notre problématique de recherche déjà citée. Autrement dit, il s'agit précisément de soulever d'un côté les principaux obstacles et difficultés empêchant l'application d'un système d'ECP, et de l'autre côté, de soumettre quelques propositions et recommandations visant une future mise en place d'un tel système.

### 2-2-2 Le champ d'investigation

Notre travail de recherche a été réalisé à partir d'une enquête par entretien avec le DRH de l'hôpital. Notre choix est justifié d'abord du fait que le DRH constitue l'un des premiers responsables sur la mise en place ou non d'un tout système d'évaluation au niveau des organisations. Ensuite, il est justifié par la théorie de d'Ulrich en faisant recours uniquement au DRH pour étudier une pratique RH quelconque<sup>2</sup>.

### 2-2-3 Les outils de recherche

Au cours de notre enquête, nous avons fait appel à deux méthodes de recherche l'observation et l'entretien. Selon Raymond( 2011)<sup>3</sup>, l'observation est définie comme étant l'ensemble des opérations auxquelles le modèle d'analyse constitue des hypothèses et des concepts, soumis à l'épreuve des faits et confrontés à des données observables. Au cours de cette étape, de nombreuses informations sont donc rassemblées. L'observation sert de constat réel sur les données collectées.

---

<sup>2</sup>Cité par : Denis Chenevert(2008), « les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t 'il un lien ? », Actes du congrès AGRH, Dakar.

<sup>3</sup> Raymond. Q (2011), « manuel de recherche en science social », 4<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, p182.

Pour Beirendonck (2006)<sup>4</sup>, les entretiens constituent un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs et par une faible directivité de sa part. L'analyse se focalise sur le poste et son occupant afin d'en recueillir le maximum d'informations, ce qui fait d'elle une méthode facile et rapide. L'entretien reste sans doute le moyen pouvant converger toutes les appréciations faites à propos de l'adéquation entre le profil du poste et celui d'un candidat.

### **Section 3 : Analyses et interprétation des résultats**

Pour l'étape d'analyse et d'interprétation des résultats de notre entretien effectué avec le DRH de l'hôpital, on va essayer de traiter et analyser les réponses de notre entretien une par une en faisant une comparaison entre les données reflétant la réalité du terrain et ce qu'on a déjà développé la revue de littérature.

#### **3-1 Présentation et description de résultats obtenus**

Cet élément comprend les questions de l'entretien que nous avons mené avec le DRH et ses réponses pour chaque question, il comprend également notre analyse pour chaque une de ses réponses.

**Question 1 :** Depuis combien d'années vous occupez le poste DRH ? Et avez-vous déjà occupé le même poste dans le secteur privé ?

**Réponse :** « *J'ai occupé le poste de DRH au sein de l'EPH Kherrata depuis mon installation en 2007, et j'ai été menée effectivement en 2014* ».

A la question relative à l'ancienneté du DRH, elle nous a répondu qu'elle occupe le poste depuis 2014, ce qui signifie qu'elle a déjà accumulé 8ans d'expérience au niveau de cet hôpital, en s'appuyant sur cette réponse et sur nos observation lors de notre période de stage, on constate qu'il existe vraiment des difficultés à gérer les fonctionnaires de l'EPH, plus précisément en terme de la pratique d'évaluation des compétences et performances, et nous citons à titre d'exemple leur comportement négatif en termes de perception et de réaction face à la pratique de l'évaluation.

**Question 2 :** Avez- vous déjà mis en place un système ECP dans un autre contexte ?

**Réponse :** « *On n'a pas déjà mis en place un système concret d'ECP sur terrain, il était toujours fait dans un cadre d'entretiens orales et d'observations* ».

---

<sup>4</sup> Beirendonck, I (2006), « Tous compétent le management des compétences dans les entreprises », édition Boeck, Bruxelles, p49.

D'après cette réponse, on constate qu'il existe vraiment des obstacles qui empêchent la mise en place d'un système d'ECP formelle au niveau de l'hôpital en se contentant uniquement d'une évaluation plutôt informelle (entretiens oraux et observations) avec beaucoup de subjectivité.

**Question 3** : quels sont vos principales tâches en tant que DRH au sein de cet établissement de santé ?

**Réponse** : « *Mes principales tâches en tant que DRH au sein de cet établissement public de santé sont :*

- la gestion de la carrière professionnelle des fonctionnaires tous corps confondue depuis le recrutement jusqu'à la cessation de la relation de travail.*
- l'encadrement et la formation selon les besoins*
- établir des plans de gestions prévisionnelles des ressources humaines*
- garantir l'application des dispositions réglementaires en la matière ».*

Cette réponse met l'accent sur les tâches du DRH certes, mais ce qui a retenu le plus notre attention c'est la dernière tâche : garantir l'application des dispositions réglementaires en la matière. Sur ce point, nous pensons que le DRH n'est pas vraiment un garant d'application de la réglementation puisque le système d'évaluation du fonctionnaire est régi par le décret exécutif n° 19-165 27 mai 2019 fixant les modalités d'évaluation du fonctionnaire dans le secteur public, et ce même décret n'est toujours pas appliqué concrètement.

**Question 4** : À votre avis, quels sont les avantages et les inconvénients de mettre en place un système ECP des salariés au sein de cet hôpital ?

**Réponse** : « *A mon avis, mettre en place un système d'ECP n'a pas d'inconvénients, il a que des avantages tels que :*

- identifier les déficits en compétences professionnelles ;*
- créer de meilleurs plans de formations possibles et surtout maîtriser le manque en effectifs ;*
- prévoir des plans d'actions afin d'améliorer les compétences des fonctionnaires ».*

Le DRH est très conscient de l'importance de l'évaluation dans le développement des compétences et de l'amélioration des performances du personnel au travail au point qu'il considérerait uniquement les avantages de cette pratique d'évaluation en mettant de côté

## Chapitre 03 : Cadre méthodologique et aspects empiriques de l'évaluation des compétences et performances des salariés

---

l'existence d'inconvénients. À vrai dire, et en se fiant à la revue de littérature traitant la pratique de l'évaluation, il était mentionné clairement qu'elle détient des inconvénients, à titre d'exemple, nous citons les situations conflictuelles qu'elle peut créer entre les salariés et leurs supérieurs ou l'inverse.

**Question 5 :** Pensez-vous que la même procédure de recrutement dans le secteur public a une influence sur la mise en place d'un système d'ECP ? Comment ?

**Réponse :** *« effectivement, il y'a une relation entre la procédure de recrutement et le système d'ECP, une fois le système est mis en place, le recrutement sera lié aux résultats d'ECP même le mode de recrutement changera selon les besoins ainsi que l'ECP ».*

Nous constatons à partir de la réponse du DRH que la première phase d'évaluation est le recrutement, car il constitue déjà la première étape d'évaluation du personnel, du faite que c'est dans cette phase qu'on fixe les compétences requise, en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être pour occuper le poste à pourvoir. Dès lors, nous concluons à quel point il est important de changer les modalités de recrutement et d'avoir un système de recrutement basé sur les compétences qui répondent aux exigences du poste.

**Question 6 :** Pensez-vous que l'application du décret exécutif n° 19-165 27 mai 2019 fixant les modalités d'évaluation du fonctionnaire dans le secteur public est suffisant pour avoir un système d'ECP réussi ?

**Réponse :** *« pour un point de départ, le décret exécutif n°19-165 est suffisant pour avoir un système d'ECP réussi. C'est après 2 à 3 année de mise en place de ce système qu'il sera préférable d'avoir d'autre texte règlementaires ».*

Le DRH pense que le décret est suffisant pour mettre en place un système ECP réussi, s'il serait mis en œuvre avec un maximum d'implication et d'engagement de toutes les parties prenantes internes, et s'il est appliqué selon la nature et les exigences de chaque secteur (administrative et technique) et l'établissement des grilles d'évaluation selon la profession de chaque employé.

**Question 7 :** Si ce décret est à modifier, quel chapitre sera-t-il concerné par cette modification ? Et quelles seront ces modifications ?

## Chapitre 03 : Cadre méthodologique et aspects empiriques de l'évaluation des compétences et performances des salariés

---

**Réponse :** « *Si ce décret sera modifié, les points qui seront modifiés sont les critères de notation (plus de précision), ainsi que le processus de l'évaluation* ».

Par cette réponse, le DRH pense que ce qui doit être modifié dans le contenu du décret exécutif n°19-165 les critères d'évaluation ainsi que le processus d'évaluation. Nous pensons que sa réponse est justifiée par l'échec de plusieurs tentatives pour appliquer sur le terrain cet aspect réglementaire qui régit l'évaluation des fonctionnaires, entre autres, ceux appartenant au secteur public.

**Question 8 :** Avez-vous déjà mis en place un système d'ECP au sein de cet hôpital ?

**Réponse :** « *non, on n'a pas pris auparavant un système d'ECP, c'est la première expérience durant cette année* ».

Cette réponse nous montre à quel point la mise en place d'un système d'ECP a tardé à venir, et ce surtout lorsqu'on se rappelle que le DRH avait déjà cette responsabilité depuis plus de 8 ans. Et d'après toujours le DRH, un tel retard est beaucoup justifié par la non implication et engagement du personnel et même de la direction générale de l'Hôpital. Cela s'explique d'avantage par une perception très négative du personnel vis-à-vis la pratique d'évaluation et du coup leur réticence sur le fait d'être évalué, de l'absence de dialogue et de l'écoute entre les employés et les responsables mais également par la négligence de la direction en manquant d'engagement et d'accompagnement dans la mise en œuvre de ce système d'évaluation des performances et compétences des salariés. Ainsi, nous pensons que ce désengagement et cette réticence à la fois de la part de la direction et du personnel est due essentiellement à l'absence d'une phase de familiarisation dans laquelle le DRH est tenue de définir à ces derniers c'est quoi au juste le système d'ECP et de faire en sorte de soulever au maximum ses avantages et ses atouts à la fois pour la direction mais aussi pour le personnel.

**Question 9 :** Si c'est oui, l'avez-vous fait uniquement par rapport à la réglementation ?

**Réponse :** « *Nous devons faire cette évaluation selon les dispositions réglementaires en vigueur* ».

Le DRH est encore conscient de l'obligation de mettre en place un système d'ECP qui répond particulièrement à la réglementation en vigueur, mais malheureusement et faute d'un

## Chapitre 03 : Cadre méthodologique et aspects empiriques de l'évaluation des compétences et performances des salariés

---

environnement social très difficile, il trouve d'énormes obstacles et difficultés pour concrétiser cette pratiques RH sur le terrain.

**Question 10** : Comment étaient les résultats de cette évaluation ?

**Réponse** : *« Les résultats de cette évaluation étaient négatifs par la non adhésion du personnels ainsi que les responsables hiérarchiques qui font des évaluations beaucoup plus subjectives ».*

Le DRH ajoute que cette subjectivité a déjà atteint son plafond puisque les différents responsables hiérarchiques attribuent une note complète d'évaluation à tout le monde et ce quelque soit les compétences et le véritable rendement du salarié. Autrement dit, même ceux qui sont souvent absents ou défaillants, on leur attribue comme même une note complète. Nous pensons que cette subjectivité est le seul moyen trouvé par les responsables hiérarchiques pour faire apprécier l'évaluation aux yeux des salariés, mais également par ce qu'ils cherchent d'instaurer une certaine paix sociale en évitant toute sorte de conflits.

**Question 11** : comment les salariés ont-ils réagi ?

**Réponse** : *« Les salariés ont réagi négativement à cette évaluation, les responsables hiérarchiques n'ont pas joué leurs rôle convenablement ».*

Concernant les résultats de l'évaluation entamée cette année, le DRH estime qu'ils sont vraiment négatifs à cause d'une méconnaissance des véritables atouts de l'ECP par toutes les parties intéressées (personnel, supérieurs hiérarchiques et la direction générale). Ce constat est donc du au premier lieu, comme on l'a souligné déjà à maintes reprises, à la non implication et engagement du personnel alimenté par une perception très négative, de l'absence de culture d'évaluation et des croyances complètement erronées de ce qui est dit « évaluation des compétences et performances », puis à la subjectivité dans l'évaluation par les responsables hiérarchiques, et enfin au désengagement de la direction dans le fait d'assurer tous les moyens nécessaires en vue de faciliter la mise en œuvre de cette pratique RH qui aussi importante pour toutes les parties prenantes internes. Par ailleurs, lors de notre stage au sein de l'EPH Kherrata, on a remarqué que plusieurs personnes étaient en conflits, ce qui rend le climat social du travail très électrisé. En fait, ces situations conflictuelles sont à l'encontre d'une application d'un système d'ECP.

**Question 12** : êtes-vous satisfait des résultats de cette appréciation ?

**Réponse** : « *Malheureusement, on n'est pas satisfait des résultats des fonctionnaires parce que les fonctionnaires insistent sur l'affilié du classement* ».

Cette réponse est en fait alimentée par toutes les réponses précédentes, c'est-à-dire qu'en fin de compte, tous les obstacles et difficultés qu'on a cités plus haut font que le DRH n'est pas du tout satisfait des résultats de cette première mise en œuvre du système d'évaluation des compétences et performances des salariés. À vrai dire, avec des salariés qui pensent que l'évaluation sert uniquement à les pénaliser, et ce par exemple en diminuant leurs salaires, en dégradant leurs classements, ou en pensant que l'appréciation sert à les différencier et à montrer leurs insuffisances et leurs défauts au travail, on ne peut qu'être insatisfait vis-à-vis des résultats très négatifs.

**Question 13** : Quels sont les obstacles et les difficultés que vous avez rencontrés lors de la mise en œuvre de l'ECP des salariés ?

**Réponse** : « *Les principaux obstacles et difficultés rencontrés :*

*-La subjectivité dans la notation des fonctionnaires ;*

*-La résistance des fonctionnaires et le désengagement des responsables hiérarchiques ».*

Cette réponse corrobore en fait avec toutes les réponses précédentes. En outre, on discutait avec le DRH, on avait l'impression qu'elle n'a pas une véritable équipe qui vont l'aider à mettre en place ce système d'évaluation, c'est comme si elle toute seule face à un projet de taille.

**Question 14** : Quelles leçons à tirer après cette expérience sur la mise en place d'un système d'ECP ?

**Réponse** : « *Les leçons à tirer après cette expérience :*

*-la confiance mal placée aux responsables hiérarchiques ;*

*-Absence de précision et de clarification des critères d'évaluation par rapport à la spécificité des corps et des grades des fonctionnaires ».*

Cette réponse décrit d'abord l'importance du choix des personnes compétentes pour occuper des postes de responsabilités, ainsi que pour le choix des personnes conscientes de l'importance de réaliser leur travail avec toute objectivité. Cela revient également à se poser la question quant aux critères de nomination des responsables hiérarchiques.

Puis, le DRH trouve qu'il faudrait adopter des grilles d'évaluation spécifiques aux corps et aux grades des fonctionnaires et de ne plus utiliser des grilles plutôt standards tel est le cas aujourd'hui, c'est-à-dire que tout le personnel de l'Hôpital de Kherrata est évalué avec exactement la même grille (même grille pour tous les employés de l'EPH dans le secteur administrative et technique).

**Question 15 :** pensez-vous que ces leçons vous serviront comme de potentielles solutions afin de faciliter l'application d'un prochain système d'ECP ?

**Réponse :** *« Oui, tous ces obstacles et ces leçons serviront à élaborer des potentielles solutions afin de faciliter l'application d'un prochain système ECP ».*

Le DRH veut vraiment se servir de tous les obstacles rencontrés jusqu'à l'heure concernant la mise en place d'un système d'ECP pour adopter de potentielles solutions afin de faciliter prochainement l'application de cette pratique RH très importante.

### 3-2 Critiques et recommandations

Après avoir finalisé notre étude menée sur l'évaluation des compétences et des performances des salariés au niveau l'hôpital de kherrata, nous avons essayé dans cette partie empirique à dresser une analyse critique vis-à-vis de l'EPH afin de l'inciter à faire des améliorations permettant de bien gérer et manager les obstacles et les difficultés qui empêchent la mise en place d'un système d'ECP des salariés, et à bien mener et moderniser leur pratiques RH.

#### 3-2-1 Synthèse sur les principaux obstacles

- Dans ce qui suit, nous allons synthétiser les principaux obstacles qui ont paralysé toute tentative de mise en œuvre d'un système d'EPC au sein de l'EPH de Kherrata, et cela constitue d'ailleurs une réponse directe à notre problématique de recherche:
- L'insuffisance de moyens physique et morale mis en place par la direction de l'EPH de Kherrata qui ont pour objectif de faciliter la mise en place d'un système d'ECP est l'une des raisons majeures de son échec ;

- Le manque de sensibilisation sur l'importance de l'EPC figure, selon nous, comme l'obstacle principal empêchant la mise en œuvre d'un système ECP au niveau de cet EPH. Cela a engendré particulièrement un personnel très réticent et dépourvu de la culture d'évaluation ;
- La subjectivité de l'évaluation faite par les supérieurs hiérarchique condamne dès le départ la réussite de tout système d'ECP ;
- Le manque d'une équipe compétente pour aider directement le DRH à mettre en œuvre ce projet qui celui de mettre en place un système d'ECP.

### 3-2-2 Recommandations

- Officialiser la pratique d'évaluation au sein de l'EPH et faire en sorte l'ancrer dans sa culture est une tâche qui revient à la direction générale et au DRH ;
- Le DRH doit convaincre la direction générale de l'importance de l'évaluation du personnel afin d'avoir son engagement et son accompagnement ;
- Dénigrer la subjectivité et encourager l'objectivité quant aux évaluations faites par les supérieurs hiérarchiques. Parmi les solutions proposées, c'est la définition des fiches de postes et un référentiel des compétences qui sont jusqu'à l'heure absents au niveau de cette EPH : cela servira de point de repère pour les responsables hiérarchiques en vue d'effectuer des évaluations plus objectives, justes et équitables ;
- Sensibiliser les salariés sur les avantages de l'évaluation et éclaircir ses résultats positifs attendus une fois appliquée dans de bonnes conditions ;
- Lancer des règles de comportements claires qui explicitent ce qu'on attend des responsables hiérarchiques, des salariés et du DRH.
- Constituer une équipe de personne compétente en vue de faciliter l'application du système d'ECP.
- Placer le processus d'évaluation au cœur des pratiques RH, cela va influencer à titre d'exemple les décisions de mobilités et de rémunération. Ainsi, il faut récompenser les gens les plus performants et sanctionner ceux qui sont défaillants.

Par ailleurs, l'application de toutes ces recommandations passe nécessairement par l'instauration d'un climat de dialogue, de communication, d'écoute et de partage entre toutes les parties prenantes (direction générale, DRH et tout le personnel) afin d'avoir toutes les chances d'adopter un système d'évaluation des compétences et performances réussi.

### **Conclusion du chapitre**

L'évaluation se situe au cœur de la GRH, et joue un rôle majeur dans le développement des compétences et performances du personnel, ce qui permettra par la suite d'améliorer le rendement de l'hôpital en matière de qualité des soins et de pratiques RH.

Tout au long du présent chapitre, nous avons présenté l'EPH de Kherrata ainsi que notre méthodologie de recherche, puis nous avons passé à l'interprétation et l'analyse des données collectées, et surtout à faire une synthèse sur les principaux obstacles empêchant la mise en œuvre d'un système d'évaluation des compétences et des performances du personnel ainsi qu'un ensemble de recommandations visant à y remédier. Nous souhaitons vivement à ce que ces recommandations soient prises en considérations par le DRH de l'EPH de Kherrata en premier et par les autres parties prenantes en second lieu.

## Conclusion Générale

## Conclusion Générale

---

L'évaluation des compétences et des performances des employés est un aspect essentiel de la réalité des organisations et des individus qui en font partie, c'est pourquoi le programme d'évaluation doit être conçu de manière à soutenir les employés dans l'exercice de leur responsabilité et de développer ainsi leurs compétences et performances au travail.

En fait, et après avoir passé en revue notre thème de recherche, notre principale ambition était de mettre en lumière les principaux obstacles à la mise en œuvre d'un système d'évaluation des compétences et des performances du personnel au sein de l'EPH de Kherrata.

À partir de notre enquête menée au sein de l'EPH de Kherrata, nous avons pu constater les principaux obstacles qui freinent la mise en place d'un système d'appréciation des RH. En effet, l'insuffisance des moyens physiques et moraux chapotent les difficultés rencontrées pour la réussite de processus de mise en place d'un système d'évaluation du personnel au niveau de cet établissement. Le manque de sensibilisation et de familiarisation sur les avantages de ce système a engendré d'un côté un manque d'implication et d'accompagnement de la part de la direction générale de l'hôpital, et de l'autre côté un comportement négatif chez les salariés et un désengagement total vis-à-vis l'application de cette pratique. En plus, comme autre frein, on a des supérieurs hiérarchiques qui font des évaluations de manière très subjective, par conséquent, toute tentative de mettre en œuvre un système d'évaluation du personnel a échoué.

Par ailleurs, au cours de la réalisation de notre recherche, et particulièrement notre enquête de terrain, nous avons rencontré plusieurs difficultés qui ont certainement ralenti notre rythme du travail et à empêcher son avancement, et qui a bien sûr influencé la qualité de notre recherche tels que :

- L'insuffisance de temps nécessaires pour bien mener notre recherche chapote les limites et les difficultés rencontrées lors de la réalisation de notre travail de recherche. Cette insuffisance nous a poussée à utiliser uniquement l'observation et l'entretien ce qui n'est pas suffisant pour collecter toutes les données nécessaires dont on a besoin. À vrai dire, au début de notre recherche, nous avons même prévu d'adopter l'approche quantitative via l'utilisation d'un questionnaire à distribuer auprès du personnel pour identifier les obstacles liés aux fonctionnaires en terme de mise en place d'un système d'évaluation;

## Conclusion Générale

---

- Lors des entretiens réalisés avec le DRH de l'hôpital, nous avons remarqué une certaines subjectivités dans ses réponses, et une résistance de sa part pour répondre à nos questions, chose qui diminue de la qualité de notre travail de recherche ;
- Le manque de la documentation liée à notre thématique de recherche surtout au niveau de l'EPH de kherrata,
- Un accès quasi impossible à la bibliothèque causé par des coupures d'internet pendant presque un mois.

Pour finir, nous souhaitons que notre recherche sera améliorée, prolongées et complétée par rapport à son ordre théorique et méthodologique qui peuvent se résumés comme suit :

- Etude comparative et complémentaire afin de suivre l'évolution de mise en place de ce système au sein de l'établissement public hospitalier de Kherrata.
- Adopter une étude sur toutes les pratiques de la GRH au sein de cet établissement et suivre leur évolution.
- Opter pour une étude sur la modernisation des pratiques de management stratégiques des ressources humaines afin d'assurer son bon fonctionnement en termes de pratiques RH.

## Annexes

## *Entretien*

1. Depuis combien d'années vous occupez le poste de DRH ? et avez occupé déjà le même poste dans le secteur privé ?  
.....  
.....
2. Avez-vous déjà mis en place un système d'ECP dans un autre contexte ?  
.....
3. Quel sont vos principales tâches en tant que DRH au sein de cet établissement public de santé.....  
.....
4. A votre avis, quels sont les avantages et inconvénients de mettre en place un système ECP des salariés au sein de cet hôpital ?  
.....  
.....
5. Pensez-vous que même la procédure de recrutement dans le secteur public a une influence sur la mise en place d'un système d'ECP ? comment ?  
.....  
.....
6. Pensez-vous que l'application du décret exécutif n° 19-165 27 mai 2019 fixant les modalités d'évaluation du fonctionnaire dans le secteur public est suffisant pour avoir un système d'ECP réussi ?  
.....  
.....
7. Si ce décret est à modifier, quel chapitre sera-t-il concerné par cette modification ? et quelles seront ces modifications ?  
.....  
.....
8. Avez-vous déjà mis en place un système d'Evaluation des compétences et des performances au sein de cet hôpital ?

.....  
.....

**9.** Si c'est oui, l'avez-vous fait uniquement par rapport à la réglementation ?

.....  
.....

**10.** Comment étaient les résultats de cette évaluation?

.....  
.....

**11.** Comment les salariés ont-ils réagi ?.....

.....

**12.** Êtes-vous satisfait du résultat de cette appréciation ?.....

.....

**13.** Quels sont les obstacles et difficultés que vous avez rencontré lors de la mise en œuvre  
l'ECP des salariés

.....  
.....

**14.** Quelles leçons à tirer après cette expérience sur la mise en place d'un système d'ECP

.....  
.....

**15.** Pensez vous que ces leçon vous serviront comme de potentielles solutions afin de  
faciliter l'application d'un prochain système d'ECP ?

.....  
.....

جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة الصحة

مديرية الصحة والسكان لولاية بجاية

المؤسسة العمومية الاستشفائية خراطة

بطاقة تقييم الموظف

لسنة 2021

الاسم..... اللقب.....

الرتبة.....

الدرجة..... المصلحة.....

النقطة المرقمة	المعايير	النقطة	التنقيط
<b>احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية</b>			
	الأمانة وعدم التحيز		1
	تنفيذ المهام الموكل اليه		2
	الالتزام بالتوقيت والانضباط		1
	السلوك المحترم والمسؤول		1
	اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام		1
<b>الكفاءة المهنية</b>			
	التحكم في ميدان المناهج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة		2
	قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل		1
	قدرات التعبير الكتابية والشفوية		1.5
	قدرات الاستباق والتكيف والابتكار		0.50
<b>الفعالية والمردودية</b>			
	تحقيق الأهداف المحددة		1
	الفعالية في تأدية المهام واجال تنفيذها		2
<b>كيفية الخدمة</b>			
	روح العمل الجماعي		2
	القدرة على التواصل		2
	روح المبادرة		2
	<b>المجموع</b>		<b>20</b>

التقدير ذو الطابع العام.....

.....

تصديق و/ او مراجعة نقطة

التقييم من طرف سلطة التعيين

توقيع المسؤول السلمي المباشر

## Liste Des Abréviations

## Liste des abréviations

GRH : Gestion des ressources humaines

DRH : Directeur des ressources humaines

RH : Ressources humaines

ECP : Evaluation des compétences et des performances

EPH : Etablissement publique hospitalier

PSE : Performance sociale de l'entreprise

ERH : Evaluation des ressources humaines

## Listes Des Tableaux Et Figures Et Des Annexes

## Listes des tableaux et figures et des annexes

### Liste des tableaux

N°	Titre	page
Tableau n°1	Les quatre composantes de la compétence	7
Tableau n°2	Les indicateurs de la performance	11
Tableau n°3	Les composantes de l'évaluation	22
Tableau n°4	Les avantages et les limites de l'évaluation	23
Tableau n°5	les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences	26
Tableau n°6	Les services de l'hôpital	43
Tableau n°7	Effectif du personnel	44
Tableau n°8	Les rations	44

### Liste des figures

N°	Titre	Page
Figure n°1	La performance de l'entreprise à travers l'efficience et l'efficacité.	10
Figure n°2	La place de l'évaluation par apport à d'autres pratiques ressources humains	20

### Listes des annexes

Organigramme administrative de l'EPH

Organigramme technique de l'EPH

Guide d'entretien

Fiche d'évaluation du fonctionnaire pour l'année 2021

## Liste Bibliographique

## **Bibliographie**

### **Ouvrage :**

- Annick Cohen-Haegel, « toute la fonction RH », édition Dunod, Paris, 2010.
- Beirendonck, I, « Tous compétent le management des compétences dans les entreprises », édition Boeck, Bruxelles, 2006.
- Cadin .L, Guérin. F, pigerez. F, « gestion des ressources humaines », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2008.
- Charles-Henri Besseyre des Horst, « RH au quotidien 100 fiches », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2015.
- Claude blanche Allègre, « gestion des ressources humaines», édition de Boeck, Bruxelles, 2008.
- Claude. B, «le guide des techniques d'évaluation : performance, compétence, connaissance», édition DUNOD, Paris, 2005.
- GUY Le Boterf, « L'évaluation des compétences », édition d'organisation, paris, 2000. Bernard MARTRY, Christine DELAY, fabien SIGUIER, « piloter les performance RH », édition Liaison, 2008.
- LECOEUR.E, « La gestion des compétences », édition de Boeck, Bruxelles, 2008.
- Lefton (R.E), Buzzota (V.R), Karraker (D.L), Sherberg (M), «Motivation efficace par l'entretien d'appréciation», édition MC GRAW-HILL, Paris, 1987.
- Michel Barabel, Olivier Meier, «MANAGEOR les meilleur pratiques de management », édition Dunod, 2007.
- PERETTI (Jean Marie), « Gestion des ressources humaines », 10<sup>ème</sup> édition, Edition Edvuilbert, Belgique, 2003.
- Raymond. Q, « manuel de recherche en science social », 4<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2011.

### **Thèse et mémoire :**

- ABBAS Mohammed Elarbi, « Le management des compétences d'une entreprise algérienne », étude de Cas Sonelgaz SDC Bouira, 2012.
- ALLEK Saifa, « la pratique de la flexibilité du travail et la performance de l'entreprise : test de la perspective configurationnelle dans le contexte de PME de la wilaya de Tizi-Ouzou », thèse doctorat, université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2020.

- BOUTIBA Mokhtaria, « le système d'appréciation des performances des salariés », étude de cas : le complexe –GNL2.Z- de SONATRACH, université Oran, 2014.
- Comité d'experts de l'organisation des soins médicaux de l'OMS (1957) : le rôle de l'hôpital dans les programmes de protection de la santé, Genève (org. Mond. Santé sér. Rapp. Tech ., n°122), p4,dans R.LLewelyn-Davies, M.A, F.R.I.B.A, H.M.C. Macaulay, C.B.E, M.D, B Sc., M.R.C.P, D.P.H, (1969), « Organisation est administrations des hôpitaux », organisation mondiale de la santé série de monographies n°54
- Hatem Cylia, Kaci Cylia, «l'apport du management des compétences sur la performance de l'entreprise », cas NAFTAL Tizi-Ouzou, 2020.
- HOUACINE Sandra et SI LARBI Karima, « Le rôle de l'évaluation des compétences dans la motivation des ressources humaines Cas de NAFTAL Tizi-Ouzou », Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018.
- Khadija DOUAYRI, « l'évaluation des ressources humaines » : méthode et mise à l'épreuve, Université Mohamed Premier Oujda, Maroc.
- Mme Mickaëla ANGEL « Le tourisme médical au Maroc : Enjeux et nouvelles compétences des professionnels de santé », Université PARIS-SACLAY, 05-12-2016.
- Mohamed Sfar Gandoura, Iscae Mannouba, « Mise en place d'un système D'évaluation des performances et de satisfaction des collaborateurs », master professionnel en ingénierie des ressources Humains, mémoire online, 2019.
- Nafaa KHEIDOUS, « L'éthique dans les systèmes d'évaluation du personnel : Cas des grandes entreprises Algériennes », thèse de doctorat université de PAU ET DES PAYS DE LADOUR, 10-10-2019.
- Thierry Amslem, « le rôle des systèmes de mesure de la performance dans la gestion du conflit identitaire : le cas de l'entreprise d'insertion ARES », thèse de doctorat, école doctorale sciences du management »-ED 533, Equipe de recherche GREGOR-EA 2474, 19-09-2013.

**Article :**

- Alexia BOURIT, Thomas CAPELIER, cartographie et fiche métiers, Décembre2017.

- Amina SAOUSSANY, Malika ASBAYOU, La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure E, Revue de contrôle de la comptabilité et de l'Audit ISSN : 2550-469X, Numéro 6 : Septembre 2018.
- Cardoso Elano, Gestion de la performance humaine: lier l'évaluation des compétences et des indicateurs de performance sectorielle, revue scientifique pluridisciplinaire de la base de connaissances, 04 année, Ed 03, vol 08, 2019.
- Corporation de développement communautaire du Roc, Guide d'évaluation et de description de tâches pour le personnel salarié, 508, rue St-Augustin, Chicoutimi QC G7J 2J, apparue le 29-10-2009.
- Denis Chenevert, les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t'il un lien ?, service de l'enseignement de la GRH, HEC Montréal, 3000, chemin de la cote sainte Montréal (Québec) Canada H3T 2A7.
- Dictionnaire de l'académie française, 8<sup>ème</sup> édition, 1932-1935, dans Michael Ashworth, Michel Jérôme Dubois, Christophe Roperch, Ruthardt, « Quelles finalités pour l'évaluation des salariés dans l'entreprise », 6<sup>ème</sup> promotion du MBA Dauphine management des ressources humaines, 2009.
- Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, « Gestion des ressources humaines », Collection Synthex, Pearson Education.
- Guittet. A, « Développer les compétences par une ingénierie de la formation », ESF Editeur, Paris, 1998.
- Issor Z. la performance de l'entreprise un concept complexe aux multiples dimensions », projectique vol n°17, 2007.
- LE Boterf. G, « Construire la compétence collective de l'entreprise », GESTION, vol.22, N°3, automne, 1997.
- M. Thévenet. C. Dejoux. E. Marbot. E. Normand. A.F. Bender. Silva, « Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines », PEARSON, 2011.
- Marmus. C, la performance, Encyclopédie de gestion, édition Economica, 1997.
- Olivier NOUKPOKINNOU, « évaluation des performances sociale du programme de micro finance d'Aphedd Bavec Bénin, 2011.
- Pierre Deshaies, Hermann Guy et Michel Poirier dans le cadre du projet, « Enseigner au collégial », Regroupement des collèges PERFORMA, 2004.
- Pierre Romelaes « GRH », édition Armandcolin, 1993.

- Rapport guide, Évaluation des compétences des professionnels de santé et certification des établissements de santé, Haute Autorité de Santé – service communication – information 2 avenue du Stade de France 93218 Saint-Denis-La Plaine CEDEX, 2015.
- Soufyane FRIMOUSSE, Nader MANSOURI, Jean Marie PERETTI, « la performance sociale et légitimité institutionnelle », 2006.
- Sylvie LANG l'évaluation des compétences : un levier à l'approche systémique de la gestion des ressources humaines, mémoire de l'école national de la santé publique, 2004.
- Uzan. O et Heraut-Zerigui. M (2016), « RSE et performance sociale : l'impact de la digitalisation de la fonction RH. Le cas du groupe Orange », Congrès AGRH.

**Site internet :**

- <https://www.academia.edu/37912628/performance-sociale>
- <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/gesyion-compétences/evaluation-des-compétences-professionnelles>
- <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/referentil-des-compétences.html>
- <https://www.observatoire-ocm.com/management/performance-organisationnelle/>
- <https://www.observatoire-ocm.com/managment/performance-organisationnelle/>
- <https://www.pepите-sc.com/gpec-identification-des-compétences/?cn-reloaded=1>

**Document interne de l'EPH :**

- Décret exécutif
- Journal officiel de la république algérienne N°37, décret exécutif N°19-165 du 22 ramadhan 1440 correspondant au 27 mai 2019 fixant les modalités d'évaluation du fonctionnaire.
- Organigramme administrative et technique.

# Table Des Matières

# Table des matières

Remerciements.....	I
Dédicaces.....	II
Sommaire.....	III
Introduction générale.....	1
<b>CHAPITRE 1 : Aspects théorique sur les notions de compétences et de performance</b>	
Introduction au chapitre .....	3
<b>Section 1 : Généralité sur les compétences du personnel</b>	
1- Étymologie de la notion compétence .....	4
2- Définitions de la notion compétence .....	4
3- Les caractéristiques de la compétence .....	5
4- Les types de compétences .....	5
4-1 Une compétence individuelle.....	5
4-2 Une compétence collective .....	5
4-3 La compétence organisationnelle .....	6
4-4 Les compétences requises .....	6
4-5 Les compétences réelles.....	6
5- Les composantes de la compétence .....	6
6- Identification des compétences .....	7
6-1 Le bilan de compétence.....	7
6-2 Le référentiel de compétence .....	8
<b>Section 2 : Généralité sur la notion de performance</b>	
1-Définitions de la notion performance .....	9
2- Le langage de la performance .....	9
2-1- L'efficacité.....	9

2-2- L'efficience .....	10
2-3- La pertinence.....	10
3- Les indicateurs de la performance .....	10
4- Les types de la performance.....	11
4-1- Performance organisationnelle .....	12
4-2- La performance économique .....	13
4-3- La performance sociale .....	13
-Étymologie du mot « performance sociale ».....	13
- Les enjeux de la performance sociale.....	13
Conclusion du chapitre.....	14

## **CHAPITRE 2 :L'évaluation comme un levier d'amélioration des compétences et des performances du personnel**

Introduction au chapitre .....	15
<b>Section 1 : Qu'est-ce que l'évaluation RH ?</b>	
1- Système d'évaluation selon revue de littérature .....	16
1-1 Définition de la notion évaluation .....	16
1-2 Les objectifs de l'évaluation .....	16
1- 3 Les contenus à évalués .....	17
- Evaluer les résultats .....	17
-Evaluer les activités .....	17
- Evaluer le comportement au travail .....	18
- Evaluer les compétences .....	18
- Evaluer le potentiel .....	18
1-4 Les modalités d'évaluation .....	19
1-5Les composantes d'un processus d'évaluation .....	19

1-5-1 Les visées de l'appréciation .....	19
-La Direction générale .....	19
-La Direction des Ressources Humaine.....	20
-Les managers .....	21
-Les salariés .....	21
1-6 Les processus d'évaluation .....	22
1-7 Avantages et limites d'évaluation .....	23
1-8 Les enjeux de l'évaluation .....	23
1-8-1 Economique.....	24
1-8-2 Organisationnels.....	24
1-8-3 Managériaux .....	24
1-8-4 Psychologique.....	24
1-8-5 Pédagogiques.....	24
<b>Section 2 : Le système d'évaluation des compétences et des performances du personnel</b>	
1- L'évaluation des compétences .....	25
1-1 Définitions de l'évaluation des compétences .....	25
1-2- Les enjeux de l'évaluation des compétences professionnelles .....	25
1-3 Les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences.....	25
1-4 Typologie d'évaluation des compétences du personnel .....	27
1-4-1 L'évaluation par la hiérarchie.....	27
1-4-2 L'évaluation par le superviseur .....	27
1-4-3 L'évaluation par le salarié (l'auto-évaluation ou la Co-évaluation).....	27
1-4-4 L'évaluation par les subordonnés.....	27
2- Evaluation des performances au travail .....	27

2-1 Définitions de l'évaluation des performances .....	27
2-2 L'objectif de l'évaluation de performance.....	28
2-3 Les questions fondamentales liées à l'évaluation de la performance .....	28
2-3-1 Quand évaluer ?.....	28
2-3-2 Comment évaluer ?.....	28
2-3-3 Quoi évaluer ?.....	29
2-4 L'importance de l'évaluation des performances .....	29
2-4-1 Pour l'organisation .....	29
2-4-2 Pour le supérieur hiérarchique .....	29
2-4-3 Importance pour l'employé .....	29
3- Principaux outils et méthodes de l'ERH .....	29
3-1 L'entretien en face-à-face.....	30
3-2 Les tests .....	30
3-3 Les assessment centers « centres d'évaluation ».....	30
3-4 L'évaluation à 360° .....	31
-Les apports de l'évaluation 360° .....	31
-Les limites de l'évaluation 360° .....	32
3-5 L'auto-évaluation .....	32
4- Mise en œuvre du système d'évaluation RH .....	33
4-1 Les étapes de la mise en place de système d'évaluation de performance .....	33
-Préalable à l'évaluation .....	33
-Préparation à l'évaluation .....	33
-L'évaluation.....	34
-Dossier de l'évaluation .....	35

5- Système d'évaluation selon la réglementation en Algérie .....	35
5-1 Les finalités de l'évaluation selon le cadre réglementaire algérienne.....	35
5-2 Les critères d'évaluation des fonctionnaires selon le cadre réglementaire de la loi en Algérie.....	37
5-3 Le statut juridique de processus d'évaluation du fonctionnaire en Algérie.....	37
6- Les raisons l'échec de l'évaluation RH.....	39
6-1 Des croyances erronées.....	39
6-2 Un contexte déficient.....	39
6-3 Des pratiques inefficaces.....	39
Conclusion du chapitre .....	40

### **CHAPITRE 3 : Cadre méthodologique et aspects empiriques des compétences et performances des salariés**

Introduction au chapitre .....	44
--------------------------------	----

#### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

1-1 Présentation de l'organisme d'accueil.....	45
1-1-1 Les missions de l'EPH.....	48
1-1-2 L'organisation et le fonctionnement de l'hôpital.....	49
-Le conseil d'administration : comprend.....	49
-Le directeur.....	51
-Le conseil médical .....	52
-Dispositions financières.....	53

#### **Section 2 : Cadre méthodologique**

2-1 Raisons de choix du thème .....	56
2-2 Méthodologie et objectif de la recherche .....	56
2-2-1 L'objectif de recherche.....	56

2-2-2 Le champ d'investigation.....57

2-2-3 Les outils de recherche .....57

**Section 3** : Analyses et interprétation des résultats

3-1 Présentation et description de résultats obtenus .....58

3-2 Critiques et recommandations .....65

3-2-1 Analyse critique des résultats.....65

3-2-2 Recommandations.....65

Conclusion du chapitre .....66

**Conclusion générale**.....68

Annexe

Liste des abréviations

Liste des figures et tableaux

Liste bibliographique

Table des matières

## Résumé :

Aujourd'hui, tout le monde a pris conscience de l'importance des ressources humaines du fait qu'elle constitue la véritable richesse d'une organisation. Notre travail de recherche porte sur l'évaluation des compétences et des performances des salariés au sein de l'EPH Kherrata. Cette recherche s'articulait en fait autour de deux grands axes. Le premier était théorique, qui retraçait d'une manière synthétique les éléments littéraires relatifs à l'évaluation RH. Le deuxième, une partie pratique au sein de l'EPH, qui reprend tous les éléments qui nous ont permis de mener notre étude à terme, pour tenter en fin de compte d'apporter des éléments de réponses à notre problématique de recherche, chose que nous estimons avoir atteinte. Ainsi, l'objectif de ce travail était le fait d'aider le DRH de l'hôpital à déterminer les principaux obstacles qui freinent la mise en place d'un système d'évaluation du personnel, et de lui proposer quelques solutions et recommandations qui peuvent faciliter la mise en œuvre de ce système au sein de cet établissement public de santé.

**Mots clés :** Compétence, performance, évaluation des compétences et des performances du personnel, établissement public de santé.

## Abstract:

Today, everyone has become aware of the importance of human resources because that it constitutes the true wealth of an organization. Our research work focuses on the evaluation of the skills and performance of employees within the PHE Kherrata. This research was in fact articulated around two main axes. The first was theoretical, which summarized the literary elements relating to HR evaluation. The second, a practical part within the EPH, which includes all the elements that have allowed us to carry out our study, in order to try in the end to provide elements of answers to our research problem, something that we believe we have achieved. Thereby, the objective of this work was to help the hospital HRD to determine the main obstacles that hinder the implementation of a staff evaluation system, and it's propose some solutions and recommendations that can facilitate the implementation of this system within this public health establishment.

**Keywords:** Competence, performance, assessment of staff competence and performance, public health establishment.

## ملخص:

اليوم، أصبح الجميع على دراية بأهمية الموارد البشرية بسبب أنها تشكل الثروة الحقيقية للمؤسسة. يركز بحثنا العلمي على تقييم مهارات وأداء العاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بخراطة. تم تفصيل هذا البحث في الواقع حول محورين رئيسيين. الأول كان نظري الذي تتبع بطريقة تركيبية العناصر الأدبية المتعلقة بتقييم الموارد البشرية. الثاني الجزء العملي داخل المؤسسة الاستشفائية العامة والذي يشمل جميع العناصر التي لديها سمحت لنا بإجراء دراستنا، لكي نحاول في النهاية توفير عناصر إجابات لمشكلتنا البحثية، وهو شيء نعتقد أننا حققناه. وبالتالي، الهدف من هذا العمل هو مساعدة مدير الموارد البشرية بالمستشفى على تحديد الأساس العراقل التي تعيق تطبيق نظام تقييم الموظفين ونظامه واقتراح بعض الحلول والتوصيات التي من شأنها تسهيل تنفيذ ذلك النظام داخل مؤسسة الصحة العامة.

**الكلمات المفتاحية :** الكفاءة، الأداء، تقييم كفاءة وأداء الموظفين، المؤسسة العمومية الاستشفائية.

## Résumé :

Aujourd'hui, tout le monde a pris conscience de l'importance des ressources humaines du fait qu'elle constitue la véritable richesse d'une organisation. Notre travail de recherche porte sur l'évaluation des compétences et des performances des salariés au sein de l'EPH Kherrata. Cette recherche s'articulait en fait autour de deux grands axes. Le premier était théorique, qui retraçait d'une manière synthétique les éléments littéraires relatifs à l'évaluation RH. Le deuxième, une partie pratique au sein de l'EPH, qui reprend tous les éléments qui nous ont permis de mener notre étude à terme, pour tenter en fin de compte d'apporter des éléments de réponses à notre problématique de recherche, chose que nous estimons avoir atteinte. Ainsi, l'objectif de ce travail était le fait d'aider le DRH de l'hôpital à déterminer les principaux obstacles qui freinent la mise en place d'un système d'évaluation du personnel, et de lui proposer quelques solutions et recommandations qui peuvent faciliter la mise en œuvre de ce système au sein de cet établissement public de santé.

**Mots clés :** Compétence, performance, évaluation des compétences et des performances du personnel, établissement public de santé.

## Abstract:

Today, everyone has become aware of the importance of human resources because that it constitutes the true wealth of an organization. Our research work focuses on the evaluation of the skills and performance of employees within the PHE Kherrata. This research was in fact articulated around two main axes. The first was theoretical, which summarized the literary elements relating to HR evaluation. The second, a practical part within the EPH, which includes all the elements that have allowed us to carry out our study, in order to try in the end to provide elements of answers to our research problem, something that we believe we have achieved. Thereby, the objective of this work was to help the hospital HRD to determine the main obstacles that hinder the implementation of a staff evaluation system, and it's propose some solutions and recommendations that can facilitate the implementation of this system within this public health establishment.

**Keywords:** Competence, performance, assessment of staff competence and performance, public health establishment.

## ملخص:

اليوم، أصبح الجميع على دراية بأهمية الموارد البشرية بسبب أنها تشكل الثروة الحقيقية للمؤسسة. يركز بحثنا العلمي على تقييم مهارات وأداء العاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بخراطة. تم تفصيل هذا البحث في الواقع حول محورين رئيسيين. الأول كان نظري الذي تتبع بطريقة تركيبية العناصر الأدبية المتعلقة بتقييم الموارد البشرية. الثاني الجزء العملي داخل المؤسسة الاستشفائية العامة والذي يشمل جميع العناصر التي لديها سمحت لنا بإجراء دراستنا، لكي نحاول في النهاية توفير عناصر إجابات لمشكلتنا البحثية، وهو شيء نعتقد أننا حققناه. وبالتالي، الهدف من هذا العمل هو مساعدة مدير الموارد البشرية بالمستشفى على تحديد الأساس العراقل التي تعيق تطبيق نظام تقييم الموظفين ونظامه واقتراح بعض الحلول والتوصيات التي من شأنها تسهيل تنفيذ ذلك النظام داخل مؤسسة الصحة العامة.

**الكلمات المفتاحية :** الكفاءة، الأداء، تقييم كفاءة وأداء الموظفين، المؤسسة العمومية الاستشفائية.