

REPUBLICQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
Ministère de L'enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique  
Université Abou Bekr Bel Kaïd  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Mémoire de Magistère  
en Gestion des Ressources Humaines

MAG 658.3.00/03



**THEME :**

**L'évaluation du personnel dans l'entreprise**

Cas de l'E.N.C.G – Maghnia-TLEMEN

**Présenté par : Mr. AHMED-BELBACHIR Med**

**Sous la direction de : Mr. Le Professeur Abdesselam BENDIABDELLAH**

**Directeur de recherche en management**

**Soutenu devant le jury composé de :**

**Président : Prof. BENHABIB Abderrezak**

**Encadreur : Prof. BENDIABDELLAH Abdesselam**

**Examineur : Prof. BENMOKADEM Mustapha**

**Examineur : Prof. BOUNOUA Chaib**

**Examineur : Prof. TCHOUAR Kheiredine**

Université de Tlemcen

**Année universitaire :2002-2003.**

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**Ministère de L'enseignement Supérieur  
Et de la Recherche Scientifique**

**Université Abou Bekr Bel Kaïd  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion**

**Mémoire de Magistère  
en Gestion des Ressources Humaines**

**THEME :**

**L'évaluation du personnel dans l'entreprise**

**Cas de l'E.N.C.G – Maghnia-TLEMCEM**

**Année universitaire :2002-2003.**

# Dédicace

*Je dédie ce modeste ouvrage à mes parents,  
particulièrement à mon défunt père qui a été une dure  
école de rigueur et de persévérance, à toute ma famille  
et à mes beaux parents.*

*Je dédie ce mémoire à ma femme et à mes filles.*

*Enfin je dédie ce travail à tous mes amis et mes  
collègues.*

# Remerciements

*Mes premiers remerciements vont à ma femme dont les conseils ont été très précieux, comme je remercie mon encadreur Monsieur A. Bendiabdellah qui m'a soutenu avec beaucoup de patience dans la réalisation de ce mémoire, je lui en suis profondément reconnaissant, et il trouve ici respect et considération.*

*Je tiens aussi à remercier tous mes collègues de la faculté des sciences économiques et de gestion qui n'ont cessé de me prodiguer encouragements et conseils, qu'ils en soient vivement remerciés.*

*Je remercie également tout le personnel de l'E.N.C.G - Maghnia qui a facilité mes investigations au sein de l'entreprise.*

# SOMMAIRE

## **PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE**

**CHAPITRE I : L'EVALUATION : TYPES ET CARACTERISTIQUES .....7**

**CHAPITRE II : LES METHODES D'EVALUATION : L'ENTRETIEN  
D'EVALUATION..... 24**

**CHAPITRE III : LES METHODES D'EVALUATION : LES TESTS  
D'EVALUATION..... 50**

**CHAPITRE IV : LES CENTRES D'EVALUATION (LES ASSESSMENT  
CENTERS) ET AUTRE TECHNIQUE..... 102**

**CHAPITRE V : PRATIQUES D'EVALUATION ..... 128**

**CHAPITRE VI : MISE EN ŒUVRE ET CONDITION DE FAISABILITE DE  
L'EVALUATION ..... 146**

**CHAPITRE VII : NOUVEAUX REGARDS SUR L'APPRECIATION..... 164**

## **DUEXIEME PARTIE: APPROCHE PRATIQUE**

**CHAPITRE VIII :EVALUATION DU PERSONNEL DANS L'ENTREPRISE  
E.N.C.G – MAGHNIA- TLEMCEN- :..... 179**

**PREMIERE PARTIE**

**APPROCHE THEORIQUE**

## INTRODUCTION

L'évaluation est omniprésente, elle peut-être implicite et spontanée (un temps d'arrêt peut déclencher une évaluation), comme elle peut être explicite et organisée (telle la gestion des carrières).

Dans cette étude, nous avons utilisé au même titre les notions « évaluation » et « appréciation ».

Et nous nous sommes intéressés à l'entreprise en tant qu'entité évoluant dans un environnement qui se transforme et devient de plus en plus complexe. Mais notre cible est sa partie vitale —« *l'homme au travail* »—.

En effet, le personnel représente l'âme de l'entreprise ; le résultat de l'homme ne peut pas être apprécié sans l'intervention d'une subjectivité aussi infime soit-elle. Le facteur humain est le noyau de l'entreprise, *sans lequel rien n'est possible*. Seulement pour que le personnel soit performant, il faut mettre à sa disposition les moyens nécessaires.

Evaluer le personnel n'est pas une opération aisée. Il s'agit de découvrir cette partie cachée de l'homme (personnalité, intelligence, etc...). en utilisant des méthodes d'évaluation appropriées.

Nul n'ignore la nécessité de l'évaluation, ni peut minimiser son impact sur l'entreprise. Les différentes théories manageriales ont proposé *des réponses à la question* de l'appréciation : le Management Scientifique a cherché l'objectivité de l'évaluation (Galambaud. B.), le courant des Relations Humaines a orienté le projecteur sur l'entretien d'évaluation, et l'approche G.R.H s'est intéressée à la question : à quoi sert l'évaluation ? Dans les Théories des Organisations, la théorie de la prise de décision d'Henry Saiman a attribué à l'homme la place centrale dans ce processus.

L'évaluation met en lumière les besoins de l'entreprise et les décisions à prendre en conséquences : éclairage de la politique de formation, outil essentiel dans le recrutement, passage obligé pour la stimulation des efforts

Pour les entreprises économiques Algériennes, il semble que l'on reste réticent quand à l'application d'une telle politique. Les raisons de ce comportement retiendront particulièrement notre attention dans cette étude.

Un certain nombre de questions mérite d'être posé pour permettre de cerner les différentes dimensions que sous tend l'évaluation ; on peut en effet se demander :

- A quoi sert l'évaluation du personnel dans l'entreprise ? ou pourquoi évaluer ce personnel ?.
- Qu'est-ce qu'on évalue ? ou quoi évaluer ?.
- Qui évalue ?.
- Quelles sont les méthodes d'évaluations les plus pertinentes ?.
- Quelles sont les difficultés rencontrées, et les erreurs qui peuvent surgir au cours de l'évaluation ?.
- Y a-t-il une articulation dans la pratique de l'évaluation entre les différents services de l'entreprise ?

Pour répondre à toutes ces questions qui en fait sont au cœur de la problématique de l'évaluation, deux hypothèses ont été retenues.

-L'évaluation permet d'évaluer les compétences et le potentiel humain dans l'entreprise.

-les méthodes d'évaluation contribuent aux bonnes décisions du manager et donc à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La réalisation de ce travail, nous a amené à retenir la méthodologie suivante :

1-Une première partie théorique qui a nécessité le recours à une recherche documentaire à partir d'ouvrages récents sur le thème de l'évaluation du personnel dans l'entreprise.

Cette partie est appréhendée en plusieurs chapitres qui mettent en évidence le statut, les caractéristiques, les finalités et la pertinence de l'évaluation.

A cet effet, nous avons divisé cette première partie en sept chapitres.

-Le premier chapitre a été réservé aux différentes théories manageriales en rapport avec les pratiques d'évaluation, en exposant les différents types d'évaluations et les principales contraintes qu'ils supposent.

-Le deuxième chapitre a été consacré aux méthodes d'évaluation proprement dites : vu son importance, l'entretien d'évaluation y a pris une place de choix.

-Le troisième chapitre a été consacré aux méthodes d'évaluation, et en particulier à une méthode majeure : « les tests d'évaluation » (personnalité, intelligence, aptitude, etc...).

-Le chapitre quatre traite de deux autres techniques, *en l'occurrence* « les centres d'évaluation » et « la graphologie ».

-Dans le chapitre cinq, il a été question des pratiques d'évaluation et des conditions concrètes dans lesquelles se déroulent ces pratiques.

-Le chapitre six réservé à la mise en œuvre et aux conditions de faisabilité de l'évaluation, nous a permis de cerner les concepts de contribution, compétence et potentiel.

-Enfin le dernier chapitre a porté sur les nouveaux éclairages portés sur l'appréciation et sur les difficultés de conception de systèmes d'évaluation, ainsi que sur les nouvelles perspectives de ces derniers.

2-Une deuxième partie pratique portant sur le contexte particulier Algérien, a été illustrée par l'exemple des pratiques d'évaluation à l'E.N.C.G de Maghnia.

La méthodologie retenue pour l'investigation a été la suivante :

## *INTRODUCTION*

---

Après avoir pris contact avec les dirigeants et le personnel de l'entreprise E.N.C.G –Maghnia-, nous avons mené auprès de la population ciblée par notre enquête quelques actions d'information et de sensibilisation sur l'objet de notre étude.

Parallèlement nous avons collecté quelques données et informations se rapportant à l'E.N.C.G par une approche documentaire des fonds que les responsables de cette entreprise ont bien voulu mettre à notre disposition.

Enfin nous avons élaboré et distribué un questionnaire approximativement à 20% de la population des travailleurs ( soit : 85/425).

D'un autre côté, nous avons complété l'approche d'une entreprise économique, par le recours à l'exemple des P.T.T (direction de Tlemcen) où l'on utilise le système notation, afin d'avoir un regard sur une administration de la fonction publique.

# CHAPITRE I

## L'ÉVALUATION

### TYPES ET CARACTÉRISTIQUE

## **Introduction :**

Dans ce chapitre consacré à l'évaluation : types et caractéristique. Nous allons essayer de présenter l'enchaînement chronologique qui se présente sous formes de couche stratifiées, superposées, d'abord il y a eu la fondation du management scientifique, puis le courant des relations humaines et enfin l'approche de la gestion de ressources humaines en termes de processus de décisions.

Dans la deuxième partie de ce chapitre nous allons nous nous intéresser à l'évaluation dans l'entreprise en mettant en évidence la dépendance de l'homme avec l'entreprise.

Puis nous présentons les différents types d'évaluation et enfin les principales erreurs d'évaluation et leurs raisons.

L'évaluation peut-être implicite et spontanée tels que le bizutage ou les qu'en-dira-t-on ?.

De même, elle peut-être explicite et organisée ; comme dans les concours de fin d'année ou la gestion de carrière.

L'évaluation est un phénomène qui va de paire avec la vie de groupe ou d'organisation.

Toute organisation juge ses membres et cherche à remplacer ceux qui ne sont pas à la hauteur ; c'est même ce qui caractérise une organisation et la différencie d'une famille ou d'un clan.

On ne se débarrasse pas d'un enfant qui ne fait pas l'affaire. C'est par l'évaluation qu'un groupe se forme en définissant les critères d'insertion de même que les processus d'exclusion.

L'organisation passe par la distribution des rôles et des tâches.

La structuration se réalise par leur hiérarchisation.

## **A-Les théories managériales et l'évaluation :**

Chaque théorie a essayé de mettre en évidence des questions spécifiques. Alors les pratiques d'entreprises peuvent être comparées à des strates qui se sont déposées l'une sur l'autre au fil de ces influences manageriales successives : un bref regard dans l'histoire des théories peut nous aider à comprendre cette idée. Nous faisons une coupe transversale qui va faire apparaître les différentes strates de ces théories. Ensuite on va appréhender les problèmes fréquents des systèmes d'appréciation et en particulier l'évolution.

On peut distinguer dans l'histoire des théories manageriales trois grands moments:

- La fondation du management scientifique.
- Le courant des relations humaines.
- L'approche de la gestion des ressources humaines en termes de processus de décisions.

### *-Management scientifique et appréciation :*

La préoccupation majeure des tenants du courant du management scientifique<sup>2</sup> c'est la recherche de la scientificité. Leur souci majeur était la question de l'objectivité de l'appréciation ; c'est à dire comment arriver à une appréciation où l'on peut supprimer tout ce qui a trait à la subjectivité.

La tendance c'est d'aller au maximum vers cette objectivité tant recherchée, en essayant d'effacer les traces de cette subjectivité toujours présente, tout au moins, en infimes parties.

Il semble alors possible d'élaborer une technologie de l'appréciation qui remplacerait la subjectivité hiérarchique.

Les pratiques de notation qui reste en vigueur dans l'administration publique française ou dans l'armée, avec correction ou relisage par le

---

2 - Galambaud B. l'appréciation du personnel : une pratique rénovée

supérieur hiérarchique peut être considérée comme moyen de tendance vers cette objectivité tant recherchée.

Dans les traditions industrielles du management scientifique on s'intéresse à la notion de poste qui constitue les vecteurs de l'objectivité. Et c'est à travers l'ajustement des critères aux exigences de poste qu'on peut progresser vers une grande objectivation.

Ce qui est exigé par le poste peut être traduit en termes du comportements porteurs de performances<sup>3</sup>.

La construction d'échelles de comportements peut recourir à des méthodologies extrêmement élaborées.

La législation Américaine très soucieuse de prévenir les discriminations, cherche l'objectivité de l'appréciation et prévoit des recommandations permettant d'aborder des contentieux en position favorable ou solide.

Prescriptions légales au U.S.A en matière d'appréciation.

1-Une analyse de travail doit précéder le développement du système d'appréciation.

2-La formalisation du système d'appréciation.

3-Des données objectives doivent être utilisées autant que possible.

4-Des jugements portant sur des traits tels que la dépendance, l'attitude, doivent être évités ou appréhendés en termes de comportement.

5-L'appréciation des dimensions spécifiques du travail doit-être référée à un seul indicateur ou à un indicateur général.

6-Les comportements sont évalués de préférence aux résultats, les appréciateurs doivent être en mesure d'observer l'apprécié.

7-Pour augmenter la fiabilité des jugements, recourir à plusieurs appréciateurs lorsque c'est possible.

---

3 - E. Enriquez. Le type bureaucratique.

8-L'apprécié doit pouvoir avoir connaissance des appréciations et un système de recours formel doit être prévu en cas de désaccord.

9-Les appréciateurs doivent être bien formés.

*-Le courant des relations humaines et l'appréciation :*

Le courant des relations humaines a fait de sa pierre angulaire – l'entretien d'évaluation – les théories de la motivation insistent sur l'attente du retour (Seeking for feed back), sur les besoins de reconnaissances, sur les besoins de réalisation de soi et de dépassement<sup>4</sup> – Et là, il faut trouver un moment d'écoute, de compréhension, de communication, en retrait des péripéties de la vie quotidienne.

Ce moment peut stimuler, régénérer la confiance, la motivation, et de fonder un contrat mutuel pour ce qui va être réalisé.

C'est un dialogue qui nécessite une dextérité de la part de l'appréciateur parce que cette situation est très délicate pour les deux partenaires et qui nécessite aussi un dosage particulier et précis puisque l'excès ou le manque peut tout détruire. C'est un équilibre qu'il faut chercher à maintenir pour réaliser l'entretien.

Quelques conditions de réalisation :

- Spécifique plutôt que général.
- Centré sur le comportement plutôt que sur la personne.
- Prend en compte les besoins de l'apprécié plus que ceux de l'appréciateur.
- Sollicite plutôt qu'impose.
- Procède de l'échange d'informations plus que l'administration de conseils.

---

4 - Définition. Jaques Tebboul - l'entretien d'évaluation.

*-Processus de décision en GRH et appréciation :*

L'approche de la GRH en termes de processus de décision<sup>5</sup> pose la question suivante : à quoi sert effectivement l'appréciation ? les décisions de salaire, d'affectation, de formation intègrent-elles ce qui se joue lors de l'appréciation ?

Et la réponse à cette question serait la visée de l'appréciation, et dans ce cas les critiques font légions :

Les décisions concrètes de salaire n'ont pas un rapport étroit avec les appréciations.

Les affectations obéissent à des jeux sociaux qui dépassent de loin les propos tenus lors de l'entretien d'évaluation. Alors les entretiens d'appréciation ne deviennent que des rituels et là on remarque que le taux de réalisation sera toujours en baisse.

Poser la question de l'influence de l'appréciation sur les décisions de GRH revient à poser celle du pouvoir de l'appréciateur dans les décisions de GRH.

La relation est inversement proportionnelle ; plus celui qui conduit l'appréciation détient des informations pertinentes moins il a de poids dans les décisions de GRH.

Nous présentons une configuration qui montre de façon schématique la question abordée.

*-Conditions de Crédibilité d'un appréciateur :*

<b>Ligne hiérarchique</b>	<b>Information pertinente</b>	<b>Influence sur la décision</b>
Directeur de division	-	++
Directeur de département	+	+
Chef de section	++	--

Le paradoxe est que plus l'appréciateur se trouve à proximité de l'apprécié plus la distance aux décisions de GRH se trouve éloignée.

---

5 - Henry Saiman.

Seulement en matière de GRH, l'appréciation doit réunir deux conditions :

- Etre suffisamment proche de l'apprécié pour pouvoir porter un jugement sur celui-ci.
- Il doit avoir suffisamment d'influence dans le processus de décisions de GRH pour que ceux-ci intègrent les apports de l'appréciation et pour que l'appréciation comporte des enjeux réels.

### **B-L'évaluation dans l'entreprise :**

#### a)De quoi dépend d'évaluation ? :

##### *-La dépendance affective :*

Il existe une dépendance affective qui lie l'individu à son groupe, cette dépendance est très forte ; elle s'explique par ce sentiment de peur et d'inquiétude d'être exclu, du désir d'être apprécié et intégré.

Ces sentiments forts expliquent certaines attitudes et même certains compromis.

##### *-La dépendance objective :*

Cette dépendance objective est aussi importante puisque le salaire, la carrière, les conditions de travail et les conditions de vie dépendent de l'entreprise.

Le lien salarial donne une portée particulière à l'évaluation qui devient un moyen clef de ménagement ; en créant une dépendance exclusive entre l'individu et sa source de subsistance.

Et c'est ce qui donne une explication aux comportements individuels et collectifs au sein d'une entreprise : ils sont stratégiques avant d'être opérationnels, contingents avant d'être techniques, cohérents à défaut d'être rationnels.

Stratégique avant d'être opérationnel :

Veut dire que l'individu au sein d'une entreprise cherche à réaliser ses objectifs personnels en priorité et qu'il ne sert les intérêts de son travail que dans la mesure où ceux-ci ne vont pas à l'encontre des siens.

Contingent avant d'être technique :

Signifie que les impératifs techniques d'une tâche ne sont pas pris en considération de manière exclusive.

Exemple : une compétence technique qui fait de l'ombre à son chef, peut être réduite, et de la sorte il assure sa tranquillité, le chef réagit comme un facteur contingent et non technique.

Cohérent à défaut d'être rationnel :

Signifie que tout comportement est compréhensible et explicable (à la rigueur, il est justifiable) lorsque nous voyons un comportement incohérent ça veut dire que nous n'avons pas toutes les données de la réalité.

b-Que cherche l'individu au sein de l'entreprise ?:

L'individu au sein d'une entreprise cherche une intégration croissante.

Pour réaliser cet objectif, il doit procéder à une certaine stratégie qui consiste à renforcer sa sécurité, procurer de l'autonomie dans sa tâche, lui donner pouvoir et influence dans et sur l'entreprise.

La plupart des salariés cherche à maintenir constante ou accroître la somme de ces quatre termes.

Un salarié accepte facilement de changer de poste de travail donc moins de sécurité mais à condition que le nouveau poste lui procure plus d'autonomie et de pouvoir.

De façon générale, un salarié ne quitte son entreprise que lorsqu'il estime que l'un de ces quatre termes à diminuer sans qu'il ait une compensation dans le nouveau poste ; c'est ce qui se passe généralement

quand une entreprise est au bord du dépôt du bilan et voit ses meilleurs éléments la quitter.

*-Conséquence pour l'évaluation :*

En appliquant, cette grille d'analyse à l'évaluation, elle nous permet d'identifier l'effet de ce phénomène sur les comportements ; stratégique : veut dire que l'individu cherche à bénéficier d'une évaluation favorable pour réaliser ses objectifs personnels et de là, il réalise son intégration dans l'organisation. Contingent : signifie que cette stratégie sera réalisée à partir de données objectives et subjectives que lui procure le milieu (en particulier les critères d'évaluation).

Cohérent : signifie que l'individu réagit par rapport à ce qui l'évalue (les critères) et à celui qui l'évalue (son responsable hiérarchique généralement).

S'il n'y a pas convergence entre ce qui est opérationnellement souhaitable et stratégiquement opportun, le salarié opte toujours pour le deuxième terme par rapport au premier.

Ceci montre les limites du double rattachement que semblent prôner certains organigrammes qui différencient rattachement hiérarchique et rattachement fonctionnel.

Dans le cas de désaccord, la voie hiérarchique l'emportera sur la voie fonctionnelle.

**C-Les différents types d'évaluation :**

*1-L'évaluation par les supérieurs :*

C'est l'évaluation la plus communément utilisée. Le supérieur désigne le responsable immédiat (n + 1) sous l'ordre duquel, se trouve la personne évaluée réalise ses tâches.

On suppose généralement que le supérieur possède une bonne connaissance du travail effectué par son subordonné et qu'il est la personne la

plus apte et la plus en mesure d'apprécier la qualité du travail effectué par l'employé.

Cependant l'évaluation par les supérieurs comporte certains inconvénients :

- Les supérieurs disposent d'un pouvoir de récompense et de punition qui peut représenter une menace pour l'employé.
- L'évaluation est souvent un processus unilatéral qui met l'employé sur la défensive et l'incite à justifier ses actions.
- Le supérieur n'a pas toujours les capacités interpersonnelles nécessaires pour donner une bonne rétroaction à l'employé.
- Le supérieur peut éprouver des réticences sur le plan de l'éthique à endosser le rôle du « Bon Dieu ».
- En octroyant des sanctions, le supérieur peut s'aliéner le subordonné.

A cause de ces difficultés potentielles, et des conflits qui peuvent surgir entre les deux partenaires, plusieurs organisations ont intégré d'autres personnes au processus d'évaluation, attribuant même au subordonné un pouvoir plus étendu. Le fait d'accepter d'autres personnes qui vont contribuer à l'évaluation procure une ouverture et crée un climat qui a pour conséquence l'amélioration de la qualité des relations entre les subordonnées et les supérieurs.

### *2-L'évaluation par les pairs :*

Les évaluations effectuées par les collègues de travail constituent des prédicteurs utiles du rendement des subordonnées.

Le cas se présente particulièrement lorsque les supérieurs ont l'accès difficile aux informations touchant certains aspects du rendement des employés. Cependant la validité des évaluations faites par les pairs est quelque peu réduite si l'entreprise a adopté un système de rémunération au

rendement, qui implique donc un haut niveau de concurrence entre les employés, et s'il existe un faible niveau de confiance entre les employés.

Ces évaluations sont toutefois très utiles dans une entreprise où le travail d'équipe et de participation sont valorisés.

### *3-L'évaluation par les subordonnés :*

Dans certaines universités Américaines un groupe d'étudiants peut-être choisi pour procéder à l'évaluation de leurs professeurs.

Quelle appréciation peut-on faire à ce processus d'évaluation ? Est-il utile ?

Un avantage certain de cette forme d'évaluation est qu'il permet aux professeurs de prendre connaissance de la façon dont ils sont perçus par leurs étudiants, ou de constater si leurs étudiants ont compris leur enseignement.

Cette même situation, on peut l'avoir en milieu de travail. Les subordonnées peuvent donner l'idée de la perception qu'ils ont de leurs supérieurs, par contre, ils peuvent évaluer leurs supérieurs sur la seule base de leur personnalité ou de leurs propres besoins plutôt que ceux de l'organisation ; c'est à dire ils n'ont pas une vision complète de l'évaluation. En plus les employés peuvent surestimer leurs supérieurs, plus particulièrement s'ils se sentent menacés ou si les évaluations ne sont pas anonymes.

### *4-L'auto-évaluation :*

En particulier, lorsque les subordonnés participent à l'élaboration des objectifs, on peut faire appel à l'auto-évaluation. Elle est devenue une composante de la gestion par objectif.

En effet, en participant au processus d'évaluation, les subordonnés se sentent concernés et s'engagent plus à atteindre ces objectifs.

De plus la participation des subordonnées permet une clarification des rôles des employés et la diminution des conflits.

Les auto-évaluations peuvent être des outils efficaces pour établir des programmes de perfectionnement, de développement personnel et d'engagement à l'égard des objectifs organisationnels, néanmoins les auto-évaluations provoquent un certain nombre de cas d'erreurs, ou une certaine distorsion dans les résultats qui peuvent provoquer des polémiques entre le subordonné et le supérieur lors du processus d'évaluation.

Selon un article paru dans Wall Street journal, actuellement, il y a une certaine tendance à privilégier cette méthode d'évaluation, malgré les désavantages énumérés, elle permet d'instaurer un dialogue entre les supérieurs et les subordonnés. Elle peut être utilisée conjointement avec l'évaluation des supérieurs ce qui permet une comparaison des résultats au cours du processus.

#### *5-L'évaluation par la clientèle :*

La clientèle est une source d'information disponible qui peut être fructifier dans le cadre du processus d'évaluation.

L'évaluation effectuée par la clientèle est utile dans une variété de contexte.

Ex. G.M au Canada, les directeurs de services incitent les clients à se prononcer sur des éléments tels que la courtoisie, la rapidité et la capacité d'expliquer la nature du problème rencontré.

Aussi dans des restaurants on peut demander à la clientèle de commenter à la qualité de la nourriture, du service et d'autres éléments qu'ils jugent importants.

#### *6-L'appréciation à 360° :*

Où participent à l'appréciation en donnant les informations le supérieur hiérarchique, l'apprécié lui même, les pairs, les subordonnés et les externes.

*7-L'appréciation à 540° :*

Participent à cette évaluation, le supérieur hiérarchique, les pairs, les subordonnés et les clients internes.

*8-Le contrôle informatisé :*

Une nouvelle tendance a émergé ces dernières années dans le domaine de l'évaluation.

Actuellement, on peut recueillir l'information au moyen d'un logiciel conçu à cette intention. Même si cette nouvelle méthode semble rapide et objective, elle présente un nombre important de difficultés dans la gestion et l'utilisation des ressources humaines surtout par des incursions dans la vie privée des employés.

**D-Les principales erreurs d'évaluation :**

*1-Les différents types d'erreurs d'évaluation :*

Diverses erreurs d'évaluations peuvent se produire lorsque les critères ne sont pas définis de manière précise et aucun incitatif particulier n'est attaché à la bonne conduite du processus d'évaluation.

-L'effet de halo = (halo effect) :

C'est la tendance qu'on les évaluateurs à transférer des évaluations favorables ou non favorables d'une dimension à toutes les autres. Il s'agit d'une perception globale qui fausse un jugement analytique.

-L'erreur d'indulgence = (leniency) :

C'est l'erreur la plus fréquente, elle est commise de façon intentionnelle. C'est lorsque les supérieurs surestiment leurs subordonnés volontairement ou non.

-L'erreur de sévérité :

Elle est l'opposé de l'erreur d'indulgence. Cette erreur est commise lorsque l'évaluateur fournit systématiquement une évaluation défavorable, peu importe le niveau constaté. Cette erreur est faite généralement par des évaluateurs inexpérimentés, elle peut être aussi commise par des supérieurs récemment promus qui essaient d'impressionner leurs supérieurs par leur rigueur.

-L'effet de tendance centrale (Central Tendency) :

Certains évaluateurs ont tendance à éviter les risques, et maintiennent leur évaluation dans la moyenne, même quand les niveaux varient, par conséquent, ils réduisent la dispersion des sujets entre eux.

-L'effet de la première impression et de dernière impression :

Il est extrêmement difficile pour un évaluateur de se rappeler les différents comportements des titulaires de poste, surtout pour une période assez longue, par exemple de six à douze mois, cette période peut rendre les évaluateurs vulnérables à l'influence de l'information initiale et/ou récente. C'est le cas de l'effet de la première impression (primary effect).

Les évaluateurs utilisent alors cette information initiale pour catégoriser un employé comme bon ou mauvais.

A l'inverse l'effet de la dernière impression (recency effect) l'évaluateur mettra l'accent sur l'information disponible avant l'entretien d'évaluation.

Donc pour l'évalué, ce sont les résultats récents qui ont tendance à frapper l'imagination de l'évaluateur d'une façon particulière.

Et de là, il va accorder plus d'importance à cette information qui ne va pas être sans effet sur l'évaluation.

-L'effet de contraste :

l'effet de contraste se produit lorsque l'observation ou l'évaluation précédente d'un employé influence l'observation en cours.

Ainsi la comparaison d'un employé moyen avec ceux dont le rendement est qualifié de faible peut donner l'impression que l'employé moyen est excellent.

De même lorsqu'un employé moyen est comparé à ceux dont le rendement est exceptionnel, cet employé pourra sembler faible.

-L'effet de débordement (spillover effect) :

Cet effet provient de l'influence injustifiée que l'on accorde aux évaluations passées (bonnes ou mauvaises) lors de l'évaluation en cours.

-L'erreur de similitude :

La tendance de certains évaluateurs à surestimer des individus ayant certaines affinités avec eux et qui peuvent donner lieu à des erreurs de similitude.

*2-Pourquoi des évaluations erronées ? :*

Les raisons stratégiques :

Le cas le plus pertinent est celui du responsable qui sous-évalue son collaborateur de peur d'être supplanté.

Mais il peut y avoir d'autres raisons qui peuvent motiver une conduite pareille.

Un chef peut sous évaluer un élément très performant de l'équipe pour pouvoir le garder au sein de celle-ci ; de crainte de la perdre suite à une évaluation favorable qui peut causer une mutation –promotion-.

De même un responsable peut se débarrasser d'un collaborateur peu performant en surévaluant sa prestation qui peut favoriser sa mutation vers d'autres services.

Il peut aussi pratiquer ce qu'on appelle « l'éviction vers le haut » qui n'est que le version organisationnelle du jeu « passe à l'autre ».

Les raisons psychologiques et sociologiques :

On ne peut pas concevoir une évaluation sans que l'effet des affinités joue aucun rôle, le responsable d'une unité a un désir légitime de chercher à sélectionner les personnes avec lesquelles l'envie de travailler existe.

Alors, il existe à l'intérieur de toute équipe, un phénomène de cooptation qui repose sur le partage d'un ensemble de valeurs culturelles.

Alors entre ce qui opérationnellement souhaitable et ce qui est culturellement acceptable, le responsable opte pour le deuxième terme.

De même le groupe rejette un élément trop déviant par rapport à l'ensemble de la culture du groupe.

Le phénomène de la cooptation dans la gestion des ressources humaines ne peut intervenir que comme facteur subsidiaire de décision.

C'est seulement à prestation d'égale valeur que la cooptation peut intervenir pour départager les candidats à un poste ou à une promotion.

Il existe ce qu'on appelle « la note de gueule » qui s'appuie sur les sentiments et les apparences loin des faits et de la réalité.

*3-Mouvement des éléments de l'équipe par rapport avec la gestion des ressources humaines :*

Dans les équipes où le développement est très rapide, ce sont les éléments incapables de saisir les opportunités du progrès qui partent.

Par contre dans la situation inverse, ce sont les éléments les plus aptes qui partent puisqu'ils sont capables des trouver des opportunités à l'extérieur de l'entreprise, alors que les moins performants restent.

Ce renversement de situation peut avoir des raisons externes ; changement de conjoncture, régression subite dans la branche d'activité.

Mais il peut aussi avoir des causes internes telles la mauvaise gestion des ressources humaines, les structures peuvent écarter des éléments performants

ou ne les rétribuent pas en conséquence, faute d'une plasticité suffisante du système de gestion.

Il existe une spirale de l'échec tout comme une spirale du succès. Une méthode d'évaluations peut aider les entreprises à éviter ce genre de renversement de tendance.

L'évaluation a pour but de rendre stratégiquement opportun pour les individus ce qui est opérationnellement souhaitable pour l'entreprise.

Il y a des nécessités structurelles qui poussent les entreprises à organiser l'évaluation mais d'autres conjoncturelles comme la crise, encourage son non-organisation.

### **Conclusion :**

Différentes théories ont essayé d'atteindre l'objectif de l'évaluation, qui doit être fixé au préalable et mettre ensuite une procédure qui sert à le réaliser. L'objectif reste dans l'absolu et toute procédure ne peut être que relative et les différents types d'évaluation expliquent cette tendance vers l'absolu en essayant d'avoir la meilleure visibilité. Les erreurs sont explicables ; c'est à dire pour des raisons stratégiques ou psychologiques.

L'évaluation peut avoir un impact sur le mouvement des éléments de l'entreprise de l'équipe et on peut constater cette osmose.

# **CHAPITRE II**

## **LES METHODES D'EVALUATION L'ENTRETIEN D'EVALUATION**

### **Introduction :**

L'entretien d'évaluation reste le moment le plus important de l'évaluation, par la difficulté et le stress qu'il engendre pour les deux parties de l'entretien. Et par ce moment d'écoute qui génère entente et motivation.

Les acteurs de l'entretien se trouvent dans une situation de communication où l'échange de propos peut être parfois mal interprété et provoque des conflits.

Ces conflits doivent être gérés par l'évaluateur qui devient responsable, et c'est ce que fait l'ambiguïté de l'entretien.

Une préparation adéquate serait le meilleur moyen pour réussir l'entretien.

### **A-Définitions :**

#### *1-Définition<sup>6</sup> :*

Il est l'aboutissement d'une relation hiérarchique proche et suivie, il est aussi l'appréciation, la mise en perspective de performances, du comportement, de relations qui se sont nouées à l'occasion du travail, il ne peut se légitimer que dans le cadre d'un contrat passé entre le manager et les collaborateurs de son équipe, déterminant des références communes, acceptées, perçues comme utiles, et structurant les relations entre les acteurs par l'établissement de normes et de règles de comportements.

Un entretien ne peut s'isoler et se comprendre en dehors de son contexte, celui-ci influe sur les comportements et les attitudes des partenaires et sur leurs personnalités respectives.

---

6 - Jacques Tebboul - l'entretien d'évaluation.

## *2-Les normes :*

Il s'agit de se mettre d'accord sur les normes dans le cadre d'une fonction dont les missions ont été définies et expliquées à celui qui l'occupe.

De ces missions on peut avoir un rôle et des objectifs, c'est à dire un cadre et plusieurs buts à atteindre.

Le pouvoir attribué est canalisé est orienté. Cet ensemble induit et a un effet sur les comportements professionnels qu'on attendra du cadre dans sa fonction.

Et de la sorte, se détermine une autonomie qui sera négociée, qui fera l'objet des règles du jeu, informelles mais reconnues ; elles aussi négociées.

Il ne suffit pas qu'une loi existe pour qu'elle soit bonne. Encore faut-il qu'elle soit utile et que les personnes concernées la perçoivent comme applicable, qu'elle ne soit pas rigide et contraignante, qu'elle soit enfin contractuelle.

Ces normes s'inscrivent parfois comme un ensemble de valeurs de normes et de règles de comportement qui intéressent toute l'entreprise.

Ces valeurs et ces normes sont suffisamment générales et précises pour que chaque acteur de l'entreprise puisse s'y reconnaître.

L'affirmation dans un texte de ces normes constitue ce qu'on appelle le projet d'entreprise, ce projet forme le rôle de la charte de l'entreprise qui lie tous les membres.

Et l'évaluation intègre valeurs et normes du projet quand il existe pour apprécier les comportements professionnels, la quantité et la qualité des performances.

Dans tous les cas, même si le projet de l'entreprise n'existe pas, le système d'évaluation par entretien peut se faire à condition qu'une loi clairement définie par la direction soit faite.

Dans ces conditions, la définition, l'explication et la clarification de ces normes ont un caractère protecteur dans la mesure où le jeu des comportements professionnels se structure et gagne en cohérence et transparence.

L'évaluation est une partie de ce contrat et elle doit être expliquée dans ce sens. Elle vaut pour l'ensemble de la hiérarchie et elle ne sera perçue comme utile que si les évaluateurs et les évalués sont convaincus qu'elle a des conséquences directes et justes sur la gestion et le développement des cadres, notamment en ce qui concerne le développement des expertises personnelles, mais aussi les probabilités de promotion, de formation et d'augmentation de salaire.

### *3-Objectifs :*

Une fois la fonction du cadre définie, se déduisent les objectifs à atteindre. C'est une autre référence pour les deux antagonistes (manager-collaborateur) pour faciliter l'entretien d'évaluation, la définition des objectifs est le résultat d'une négociation entre les deux partenaires.

Elle se traduit par des objectifs quantitatifs et qualitatifs formulés en termes d'actions dont les principales caractéristiques sont :

- Des objectifs peu nombreux.
- Des objectifs clairs, expliqués et cohérents.
- Des objectifs réalisables, ni trop faciles ni trop élevés.
- Des objectifs mesurables pour des objectifs quantitatifs.
- Des objectifs qualitatifs, soit par des comportements et des résultats observables, soit par des indicateurs quantifiables.

La lettre d'objectif reste une référence pour l'évaluateur et l'évalué pendant l'entretien d'évaluation.

Elle peut être considérée comme une progression, qui permet le suivi vers l'atteinte des objectifs. Elle permet pour les deux de voir de près la

continuité dans la réalisation et parfois les dérives qui peuvent se produire et peut-être intervenir pour apporter des actions correctives efficaces et des orientations nécessaires à la réalisation des objectifs.

Le travail réalisé par l'évalué doit-être connu par le supérieur hiérarchique parce que c'est lui qui va mener l'entretien.

#### *4-Critères :*

Les critères d'évaluation déterminent le contenu de l'entretien d'évaluation.

C'est une question importante parce qu'elle a effet sur la qualité et la justesse de l'appréciation, mais aussi sur les comportements professionnels des collaborateurs appréciés.

La première question à poser : « qu'est-ce qu'on évalue ? » de cette question dépendent la variation des critères et la justesse de l'évaluation.

L'évaluation du potentiel est d'ordre qualitatif, celle des résultats est d'ordre quantitatif.

Il arrive aussi qu'on peut confondre l'évaluation des résultats et la compétence professionnelle ; ce qui a été réalisé en quantité et la façon dont il à été obtenu, le quoi et le comment.

La confusion peut-être faite entre la compétence professionnelle et le potentiel, les critères des deux sont qualitatifs, l'évaluation de la compétence se base sur un diagnostic, celle des résultats sur un constat et un diagnostic.

Par contre celle du potentiel se base sur un pronostic.

L'évaluation porte généralement sur les résultats, la compétence professionnelle, le respect des comportements attendus et des procédures. Enfin sur le potentiel.

Les critères d'évaluation sont en rapport avec l'objet de l'évaluation.

Pour arriver à une évaluation où il y a une clarté du jeu et sans heurts, les critères d'évaluation en termes de comportement et de faits identifiables seront déterminés avec l'accord et la participation des personnes évaluées.

Les critères sont connus, discutés, acceptés et formalisés.

Cette concertation ne va pas porter uniquement sur les critères mais sur leur pondération aussi.

Cette procédure permet aux antagonistes de connaître leurs actions et surtout pour l'évalué qui va identifier la réalité de son travail.

Dans le cas où cette procédure n'est pas respectée, on tombe dans les généralités et c'est le flou qui s'instaure.

Sont considérés comme critères d'évaluation ; l'initiative, le dynamisme, ou encore la maturité affective et l'intelligence.

Ces termes abstraits recouvrent des réalités et des comportements différents selon les personnes et les fonctions occupées.

L'évaluation de cette catégorie de comportements professionnels peut-être une porte ouverte à la subjectivité et à l'affrontement d'opinions différentes.

C'est pour cela que l'évaluation doit se baser sur les faits, des situations et des comportements observables. Il s'agit d'une évaluation qualitative des actions faites par la personne et non de la personne elle-même.

En évaluant les résultats, l'évaluateur doit aussi apprécier les faits, les actions orientées vers l'atteinte d'un objectif, qui sont la base de la vie et du progrès de l'entreprise.

Cette évaluation encourage la progression et le développement personnel d'un cadre. Cette idée est à la source d'une conception positive de l'évaluation.

On évalue quelqu'un sur ce qu'il fait, voir sur ce qu'il a réussi, on tient compte aussi de ce qu'il n'a pas fait.

Au contraire, une évaluation basée sur les lacunes liées à la personnalité ou à la perception qu'on a serait démotivante et inutile.

P. Drucker disait qu'on ne pouvait apprécier que des traits de personnalité qui se sont concrétisés en réalisation, et que le reste était affaire de vagues suppositions.

## **B-Les acteurs de l'entretien :**

### *1-La convergence dans la clarté :*

Les normes, les directives, les objectifs, les règles de comportement qui permettent dans une unité de structurer les relations doivent être rapidement présentés. Ils sont les responsabilités normatives de management.

Les différents points doivent être formalisés oralement ou par écrit, seulement une grande partie de responsables craint d'être perçue comme autoritaire par leur équipe.

Si elle les énonce directement ce qui peut causer une rébellion, ou des contre-attaques de leurs collaborateurs, qui peuvent engendrer des conflits inutiles.

Le responsable doit savoir que la loi n'est pas un frein plutôt, elle nous permet de mieux nous situer et de mieux agir.

De même, lorsque le collaborateur connaît les critères d'évaluation ainsi que les objectifs annuels qu'il doit réaliser.

De là, il sait se situer au sein de l'entreprise et dans l'unité, de même la clarté du jeu –cohérence et transparence- lui garantit une évaluation juste et objective puisque les deux éléments (évaluateurs – évalué) sont liés par les normes mises en place.

Enfin l'évalué saisit ce qu'on attend de lui dans l'évaluation et ce qu'il attend de l'évaluation en termes de reconnaissances, de développement personnel ou de rémunération, le champ de référence permet la convergence des deux parties de l'évaluation lorsque l'enjeu est clair.

Les handicaps de l'évaluateur :

Nul n'est parfait, chacun à son style de ménagement qui véhicule qualités et travers, qui ne sont pas sans relation.

On dit bien : « on a les défauts de nos qualités ».

Le style inapproprié c'est le résultat du rôle du manager inefficace.

Lorsque l'évaluateur est excédé par des traits de caractères négatifs, ils ne peut libérer que l'énergie négative dans les situations professionnelles.

C'est une gestion inefficace de soi, et cela peut être pareil pour le collaborateur. Dans ce cas des conflits peuvent naître même si le champ de référence est clair.

Dans ce climat hostile à l'évaluation, le face à face de l'entretien, ne sera ni facile, ni efficace.

Quelques exemples :

Un cadre fonceur, très dynamique, mais aussi très autocratique et brutal, qui n'arrête pas le long de l'année de harceler ses collaborateurs, de les dévaloriser, et de sanctionner quand il peut.

Cela provoque des attitudes inefficaces en fin d'année pendant l'entretien. Et quand il se retrouve en face à face durant l'entretien, il a des comportements démagogiques et quelque soient les résultats et les performances de ces collaborateurs, il les évalue comme excellents dans leurs fonctions.

Un manager froid et distant, psychologiquement et géographiquement. Il connaît mal les problèmes que rencontrent les ingénieurs dont il est le responsable. Quand il doit faire l'entretien d'évaluation, il se trouve très mal à l'aise. Et l'entretien va se passer en abordant des généralités, et des conversations très éloignées de la réalité.

Il ne suffit pas de connaître le champ commun des références pour réussir son entretien, il faut avoir des relations de qualité avec ses collaborateurs.

## *2-La préparation de l'entretien :*

La préparation de l'entretien est importante pour les deux parties (évaluateur –évalué), s'ils veulent réussir l'entretien, en atteignant les objectifs tracés, constat des faits, résultats et comportements identifiables.

L'entretien c'est comme un temps d'arrêt ; qui permet d'abord de réfléchir sur ce qui s'est produit ; c'est à dire l'exercice écoulé, les points saillants et significatifs, les points forts et les points faibles, les causes des réussites et celles des échecs. C'est un bilan réflexif, d'analyse du pourquoi des résultats et de voir aussi le futur en cherchant à trouver des solutions et des moyens, et de nouvelles orientations pour l'exercice prochain.

On réfléchit sur le travail d'une année au cours d'un entretien, et ce n'est pas une opération facile.

C'est pourquoi ceux qui ne préparent pas sérieusement l'entretien restent dans des généralités et n'abordent pas le vif du sujet de l'entretien.

Et quand on demande à certains cadres leurs impressions sur les entretiens qu'ils mènent ils avancent assez souvent qu'ils sont restés dans les généralités, ou bien les questions les plus importantes ont été abordées mais dans le désordre, ils ajoutent parfois que le dialogue était loin des réalités.

### a-Le Responsable :

La période : la fin de l'exercice est proche, un ou deux mois, c'est donc la période des évaluations, le rendez-vous doit être fixé avec le collaborateur une quinzaine de jours à l'avance et prévoir un temps suffisant pour l'entretien.

La durée peut aller d'une heure à trois heures selon l'importance de la fonction et des responsabilités. Pas de dérangement durant l'entretien.

Lieu : l'entretien d'évaluations est un entretien professionnel, il a lieu une fois par an, et résume le travail d'une année. C'est un entretien officiel préconisé par l'entreprise, il doit avoir lieu dans le bureau du responsable.

D'autres responsables pensent qu'on peut réaliser l'entretien dans un endroit qui n'est pas professionnel, au cours d'un déjeuner par exemple, c'est une façon artificielle de chercher la détente.

Les documents : le responsable doit disposer du dossier du collaborateur, dans lequel il doit trouver la lettre d'objectif pour l'année écoulée, les fiches d'évaluations précédentes. Les principales responsabilités, les fonctions occupées et les critères d'évaluation.

Dans certaines entreprises il existe des documents au sein des unités différentes qui sont envoyés aux responsables et aux évaluateurs avant l'entretien.

#### b-L'évalué :

Le collaborateur reçoit un document l'informant que l'entretien d'évaluation sera organisé prochainement. Le document reçu est un guide qui va faciliter la préparation de l'entretien.

*Voici un exemple de document<sup>7</sup> préparatoire donné aux évalués avant l'entretien.*

*Ainsi vous êtes informé qu'un entretien d'évaluation sera organisé à votre intention avec votre responsable hiérarchique.*

*Nous souhaitons que cet entretien soit véritablement un échange de vues et serait pour vous l'occasion d'aborder les sujets en relation avec votre activité, vos difficultés, vos satisfactions comme vos déceptions.*

*Vous trouverez en votre responsable hiérarchique un interlocuteur prêt au dialogue. Il vous fera part de ses idées sur votre travail, s'efforce de comprendre vos problèmes, et essaye de vous aider à résoudre vos difficultés.*

---

7 - Les entretiens d'évaluations – Jacques Tebboul.

*Ce document est un guide qui devrait faciliter votre préparation à l'entretien que vous allez avoir. Vous êtes libre de faire l'usage que vous voulez. Vous pouvez le remplir, le lire au cours de l'entretien, demander qu'il soit joint à votre dossier, vous pourrez le conserver ou le détruire.*

*Il est nécessaire que vous preniez le temps d'y réfléchir afin de pouvoir en discuter utilement.*

- 1- Quels sont d'après vous les aspects de votre travail auxquels vous attachez le plus d'importance, qui vous demandent le plus d'attention et le plus d'effort ?*
- 2- Quels sont les tâches qui vous intéressent le plus dans votre travail ? celles qui vous intéressent le moins ? Pourquoi selon vous ?*
- 3- Quelles sont les principales difficultés rencontrées ? quels moyens peut-on mettre en œuvre pour les surmonter, et pour améliorer votre efficacité et l'ambiance dans laquelle vous travaillez ?*
  - Les moyens personnels.*
  - Les moyens qui peuvent être fournis par l'entreprise ou le responsable hiérarchique.*
- 4- Par rapport aux objectifs de votre poste, quels sont les résultats qui vous paraissent satisfaisants, et ceux qui semblent moins bons ? leurs causes (personnelles ou indépendantes de vous) de succès ou de manque de réussite à qui les attribuez-vous ?*
- 5- Le poste que vous occupez convient-il à vos goûts, à votre expérience ? vos compétences, sont-elles utilisées au mieux dans ce poste ? sinon quel autre poste aimeriez-vous tenir ?*
- 6- Y-a-t-il des points sur lesquels vous aimeriez recevoir une formation complémentaire pour vous sentir plus adapté aux exigences du poste ?*

*Précisez quelle type de formation.*

Ce texte est un exemple parmi tant d'autres. Parfois le document préparatoire est identique pour le responsable et l'évalué.

Il reprend comme têtes de paragraphes, les critères d'évaluation tels qu'ils ont été définis, de manière concertée entre le manager et les cadres de son équipe.

Que doit faire l'évalué pour se préparer efficacement à l'entretien ?

Le premier principe, comme pour le responsable, est de reprendre la lettre d'objectifs et les critères d'évaluation.

Puis recueillir tous les faits, résultats, situations qui ont été des succès, ceux qui n'ont pas été menés à termes, ceux qui n'ont pas été réalisés et ceux qui étaient des échecs.

L'évalué doit chercher l'objectivité par rapport à lui-même, il doit chercher les causes réelles de l'échec, il doit jouer dans la clarté et la transparence.

L'évalué doit se souvenir qu'une information floue est une source d'inquiétude pour le responsable, qu'une information exacte et précise est rassurante.

Voici quelques questions que peut poser l'évalué avant l'entretien :

- Quel est mon objectif dans cet entretien ?.
- Quel est l'objectif de mon supérieur hiérarchique ?.
- De quoi a-t-il besoin comme information ?.
- Quel langage serait le mieux adapté ? que veut-il savoir des différents sujets que je traite ?.
- Dans quelle disposition d'esprit est-il à l'égard du problème ? à nom égard ?.

D'un point de vue psychologique, l'évalué doit savoir que l'agressivité n'est guère efficace vis-à-vis de celui qui possède un pouvoir statutaire.

De même que la passivité n'engendre pas d'issue positive par rapport aux objectifs qu'on veut atteindre.

Enfin l'évalué, s'il doit faire une critique à son supérieur, ne doit pas oublier, que beaucoup de responsables, vivent leur statut hiérarchique avec une certaine dose de susceptibilité, critiques et désaccords peuvent s'exprimer sans oublier que l'autre ne doit jamais perdre la face.

### *3-L'entretien :*

L'entretien d'évaluation : est une expression ambiguë ; cette ambiguïté vient de l'utilisation des deux termes : entretien et évaluation.

L'entretien est une situation de communication dans laquelle se trouvent deux interlocuteurs, en dehors de toute personne en observation étrangère et dont la réussite de l'entretien dépend de celui qui le mène, en l'occurrence le responsable.

Pour réussir l'entretien, il faut mener un dialogue riche, où règne la confiance et caractérisé par des transactions claires.

La similitude s'arrête à ce niveau, pour passer à « évaluation » qui introduit une notion qui semble modifier les rôles attribués à l'interviewer, et l'interviewé dans des entretiens courants. Et c'est ainsi que se produit la différence.

L'interviewer, c'est à dire le manager ne cherche pas à obtenir uniquement des informations de l'interviewé mais de lui donner sous forme de jugements et il s'exprime aussi sur le travail et les aptitudes du collaborateur.

Les informations obtenues par le manager et qui émanent du collaborateur sont considérées souvent comme secondaires.

De son côté, le collaborateur est curieux, même anxieux de connaître le jugement de son manager. Il peut avoir le sentiment que sa carrière dépendra de cet entretien surtout s'il est jeune dans sa vie professionnelle.

Pour renforcer cette vision, sous l'influence du mouvement dit des relations humaines, nombre de formateurs, de psychosociologues, de responsables de la fonction personnel, ont été influencés par la conception Rodgerienne ou non-directive de l'entretien, qui interdisait tout jugement ou toute attitude d'évaluation, pour ne pas créer des tensions négatives ce qui ne facilite pas la tâche au manager.

L'entretien d'évaluation actualise entre les deux antagonistes une relation de pouvoir où chacun essaye d'influencer l'autre.

Au cours de l'entretien se jouent les ambiguïtés, les craintes, les transactions cachées liées à la relation hiérarchique et à son exercice.

Parfois dans ces conditions le manager redoute et évite cet entretien et même le collaborateur peut se mettre sur la défensive et bloque l'entretien en devenant agressif ou passif.

#### *4-Les difficultés rencontrées :*

Parfois durant l'entretien, le manager, perd le contrôle de la situation, et perd de vue l'objectif de l'entretien ou le dénature si certaines conditions d'efficacité ne sont pas respectées.

##### a-De l'entretien à l'interrogatoire :

Le plus souvent, lorsque l'évaluateur craint le face à face, ou bien, il sait qu'il va critiquer son collaborateur, ou assume mal son rôle hiérarchique. Il prépare un guide d'entretien rigide, ou un document officiel trop analytique.

De ce fait l'entretien prend la forme d'un questionnaire systématique, cette série de questions est perçue par la collaborateur comme un interrogatoire agressif, et l'interviewé se trouve dans un « interrogatoire provocateur ».

Dans cette situation, le collaborateur va se mettre sur la défensive et peut même avoir des réactions agressives.

Le plus souvent dans cette situation, l'entretien prend rapidement fin.

b-De l'entretien au rite :

A l'opposé, certaines responsables qui ne voient pas l'utilité de l'entretien, soient parce qu'ils sont éloignés du travail et de la fonction du collaborateur, soient qu'ils craignent de s'impliquer dans cet entretien. Ces responsables vont avoir un comportement d'évitement et transforment l'entretien d'évaluation en un rituel faussement amical ou mondain où chacun restera dans le plan des généralités.

Cette attitude démagogique laisse l'apprécié sur un fort sentiment de malaise et de frustration.

c-Entretien ou résolution de problème :

Dans ce cas, le manager perd de vue l'objectif de l'entretien d'évaluation et s'enfonce dans des discussions techniques et approfondies des problèmes de travail soulevés par le collaborateur.

Il va se trouver dans un entretien de travail qu'on peut réaliser au cours de l'année à propos des difficultés à résoudre.

d-Entretien ou dialogue de sourds :

Une autre situation fréquente, quand il existe un désaccord entre les deux antagonistes. Ce désaccord peut-être de tout ordre. Le manager au lieu d'écouter et de comprendre le collaborateur, il s'enferme et veut avoir le dernier mot, et réciproquement ; c'est ce qui se passe exactement chez l'apprécié. Chacun en voulant avoir le dernier mot, va causer le verrouillage de l'entretien, et les deux parties vont se séparer sans aboutir ni à un accord, ni à un compromis réaliste de cette situation d'impasse.

Les sentiments vont se mêler de peur, de tristesse et de colère.

e-Entretien ou inversement de rôle :

C'est une situation qui ne se produit que rarement. L'interviewer se trouve dans la position de l'évalué, et l'évalué dans la position de l'évaluateur.

C'est une situation qui arrive généralement à un évaluateur inexpérimenté et surtout il va s'amuser à bavarder sur des questions qui lui semble le valoriser. Il tombe alors dans le piège et ce n'est pas forcément de la part de l'évalué.

Se renversement de situation se produit généralement au moment de la fixation des objectifs pour l'année suivante.

f-Entretien ou évaluation comparée :

Certains évaluateurs font l'évaluation positive ou négative du collaborateur en le comparant à ses collègues.

Dans l'autre sens et souvent pour se défendre, l'évalué se compare à quelqu'un d'autre, soit en reportant la responsabilité de l'échec sur l'absent, soit pour dire que la tierce personne fait le même travail et qu'elle n'a pas été sanctionnée.

Ces comparaisons peuvent être des sources de conflits.

Dans cette situation, le responsable doit recentrer la discussion sur les objectifs de l'entretien. Et peut expliquer que ce genre de communication ne mène à rien.

g-Entretien de salaire :

Parfois au cours de l'entretien d'évaluation, le collaborateur cherche à entamer une négociation de salaire.

Pour sortir de cette situation le responsable peut lui rappeler l'objectif de l'entretien, c'est l'évaluation du travail, un bilan des réalisations de l'année écoulée.

Il peut même lui expliquer que les négociations de salaire peuvent avoir un autre entretien, une fois l'évaluation terminée.

Nous pouvons remarquer que c'est légitime que le collaborateur pense à son salaire au moment de l'évaluation.

### *5-La réussite de l'entretien :*

#### a-Le Guide :

Pour le manager, il ne s'agit pas d'avoir une liste qu'il doit passer en revue avec le collaborateur mais de voir quelques objectifs principaux de l'entretien. Elle permet de ne pas oublier les objectifs et aussi de recentrer l'évalué si celui-ci cherche à s'en écarter.

En rappelant les objectifs, il détermine les caractéristiques spécifiques de l'entretien d'évaluation.

Le manager apprécie comment une fonction est tenue. Il ne s'agit pas de noter la valeur d'une personne. On ne doit pas tester la personne pendant l'entretien.

Le manager fait participer l'évalué à son propre jugement afin que l'évaluation devienne un facteur important de son développement personnel.

Le manager doit rechercher des résultats, des moyens, des pouvoirs plus efficaces et des actions correctives au nom de management, de cette façon le collaborateur se sent concerné par ce qu'il fait et de l'environnement où il évolue.

Le manager introduit un dialogue sur la carrière du collaborateur, cet échange permet à ce dernier de se situer, d'obtenir confirmation à ses perspectives de carrière dans l'entreprise, ou bien, il va se rendre compte de l'écart existant entre ses espérances et les réalités actuelles.

Ils doivent arriver à la fin à s'entendre sur les nouveaux objectifs.

Le manager formalise avec le collaborateur et s'assure de la rédaction du document de synthèse qui reproduit fidèlement les conclusions auxquelles ils sont arrivés.

L'entretien d'évaluation constitue le moyen de communication le plus privilégié entre le manager et les collaborateurs.

C'est une synthèse d'une année de travail, une mise au point. C'est un temps d'arrêt effectué pour voir ce qui s'est passé durant l'année et une vision future de ce qui va se produire. Seulement comment faut-il le structurer ?

#### b-Structure :

L'expérience montre que les cadres quand ils commencent l'entretien d'évaluation ; ils ne savent pas par quoi commencer ? où s'il faut suivre un plan ? ou bien le mener à bâtons rompus. Et quel est le point auquel on doit donner plus d'importance ? Et comment articuler l'évaluation avec les autres thèmes tels ceux de la carrière, les actions de formation ou les nouveaux objectifs.

Structurer l'entretien est une attitude et un comportement obligatoires à adopter durant l'entretien. L'organisation du temps de l'entretien permet de trouver des attitudes efficaces pour le réussir.

« On peut commencer par une introduction ; nous savons que le début est très important pour la suite (réussite ou échec de l'entretien). On doit mettre l'évalué à l'aise, en l'accueillant, en prenant contact.

Ensuite, on annonce le temps et l'objectif de l'entretien, ce qui est attendu par les deux antagonistes (évaluateur – évalué).

On rappelle les objectifs et les critères d'évaluation définis au début de l'année et qui serviront de référence.

Annoncer brièvement la structure de l'entretien, le temps et le plan de l'entretien, tout cela va rassurer le collaborateur et le met à l'aise pour qu'il s'exprime aisément et sans contrainte.

c-Le collaborateur fait son bilan :

Le responsable donne la parole au collaborateur qui a préparé son entretien, en référence aux objectifs fixés et aux critères d'évaluation qu'il connaît.

Le collaborateur va se sentir à l'aise, car il va exposer les objectifs qu'il a réalisés et il va même porter un certain jugement sur le travail effectué.

En parlant des résultats, des performances qu'il a obtenues, il peut utiliser la lettre d'objectifs qu'il lui a été remise. Pour les objectifs à long terme, il peut présenter ce qui a été fait, ce qui reste à faire. Le collaborateur présente et analyse la cause des écarts.

Le manager dans cette situation, écoute, comprend, pose des questions pour avoir plus de précisions, il le pousse à s'exprimer sans crainte sur les difficultés rencontrées.

Il oriente le collaborateur vers les points non claires. Et veiller à ce que tous les points importants soient abordés.

Fréquemment , les cadres font des objections de cette première évaluation faite par l'évalué pour divers raisons.

- Elle donne l'occasion à l'évalué de passer sous silence les questions difficiles.
- Et de raconter n'importe quoi, pour se faire voir.

Ils oublient qu'il n' y a pas de risque de se faire abuser par les subordonnés, s'ils connaissent bien le travail, c'est à dire les objectifs et les critères d'évaluation.

Par leur capacité d'écoute, par leur interventions orientées, par leurs questions ciblées, ils peuvent se faire une opinion des résultats effectivement obtenus.

A la fin de ce premier bilan, l'évaluateur fait une synthèse des points les plus importants tels qu'ils ont été présentés par le collaborateur.

Cette synthèse va lui permettre de faire la transition pour passer à la troisième phase de l'entretien dans laquelle le responsable s'exprime et donne son jugement avec les explications nécessaires.

d-L'évaluation du responsable avec l'accord de l'évalué :

Le responsable va essayer d'évaluer s'il y a conformité des résultats aux prévisions, par rapport aux objectifs et délais repartis. Et là nécessairement, ils peuvent s'entendre puisque le responsable va exprimer ce qu'il pense en respectant le collaborateur.

Il va être ferme, et exigeant sur les problèmes, les résultats, le travail et ceci n'empêche pas d'être « soft » avec les personnes.

A partir des points de vue et des perceptions de l'évalué sur son propre travail, le responsable doit intervenir et s'impliquer pour donner son propre jugement. Et là le nœud.

D'un côté un collaborateur entravé par une situation où il doit faire face aux exigences de sa fonction et de l'autre le manager qui doit faciliter ou bloquer l'exercice, par une plus ou moins grande rétention dans l'attribution des pouvoirs.

Ainsi que dans la transmission des informations nécessaires et dans la fourniture des moyens possibles.

Et c'est tout le problème du management plus au moins dynamique, de l'élargissement ou du rétrécissement des délégations et des implications qui en découlent pour les deux partenaires.

La manager ne doit pas oublier qu'il est partie prenante dans les conditions d'efficacité de son collaborateur.

Et que s'il portait des appréciations subjectives et dévalorisantes sur la personne du collaborateur, il se serait attaquer dans sa compétence et dans son statut par différentes remarques exprimées par le collaborateur.

Normalement à la fin de cet entretien, il y a une entente sur les points forts et les points faibles qui restent à améliorer.

Le responsable doit reconnaître positivement le collaborateur et le féliciter.

Le responsable a le pouvoir de contrôler et d'évaluer les résultats, les compétences et le potentiel de son collaborateur.

L'entretien d'évaluation est une relation contractuelle dans laquelle chacun des deux parties doit s'exprimer librement pour parvenir à un accord (une entente).

Une fois les points forts et les points faibles cernés et précisés et reformulés par le responsable, on passe à la quatrième phase de l'entretien.

#### e-Recherche en commun des moyens pour améliorer les points faibles:

Les deux parties recherchent ensemble les moyens et les solutions à mettre en œuvre pour améliorer les points faibles :

Le responsable élabore avec le collaborateur les décisions à prendre pour augmenter les compétences de ce dernier.

Il est préférable dans cette phase qu'on donne la parole à l'évalué parce qu'il peut être d'une grande utilité en donnant son avis, les solutions auxquelles il a pensées plutôt que de lui imposer des solutions sans l'écouter.

On doit aborder l'avenir parce que l'entretien d'évaluation ce n' est pas uniquement ce qui a été fait c'est aussi ce qui va être fait.

Des exemples de questions à poser à l'interlocuteur (l'évalué).

Comment il voit sa carrière dans l'entreprise dans les deux ou trois prochaines années ? quelles sont les ambitions et les motivations ?.

L'entretien se termine par la négociation et la fixation de nouveaux objectifs quantitatifs et qualitatifs pour l'exercice suivant, on constate fréquemment que les objectifs qualitatifs se déterminent de façon prioritaire par rapport aux points faibles qui devront être améliorés.

Ces objectifs sont formalisés en commun.

Dans certaines entreprises, ils donnent lieu à une lettre d'objectifs que le collaborateur recevra quelques jours après l'entretien.

Une fois l'ajustement réalisé, la formalisation écrite prend valeur de contrat passé entre les deux partenaires, le contrat est co-signé dans certaines entreprises, ce contrat n'a de valeur que s'il est signé par les deux partenaires.

En cas de désaccord, on peut se retrouver pour un deuxième entretien, dans le cas où le litige persiste, on peut faire intervenir le niveau hiérarchique supérieur.

### **C-Les conflits de l'entretien :**

L'entretien d'évaluation pendant sa réalisation, peut-être une source de conflit. Cette situation peut engendrer des tensions, des désaccords et qui peuvent aller jusqu'aux conflits.

Ces tensions peuvent rester parfois latentes mais, elles surgissent brusquement sous d'autres formes de comportements à forts contenus émotionnels. Elles peuvent poser lourdement sur les relations et les envenimer. Seulement, comment les traiter au moment de l'entretien ?

Il arrive parfois que l'objet du conflit ne soit pas clairement diagnostiqué, ni exposé. Les interlocuteurs n'en parlent pas mais le vivent d'une manière confuse. Le conflit sera lourd de conséquence et va avoir un effet néfaste sur la communication et la rend lourde de sous-entendus, de malentendus, et de sentiments non exprimés.

Une première approche consiste à chercher avec le collaborateur sur quoi porte exactement le désaccord.

Il y a cinq points principaux pouvant être à l'origine de désaccord, mais généralement ces points sont liés et les divergences sont mélangées, et souvent le simple fait de les démêler, de les exposer et les clarifier, peut aider à réduire les tensions et résoudre les conflits.

a-Désaccord sur les faits :

Durant l'entretien d'évaluation, évaluateur et évalué, chacun rapporte des faits de manière différente du même problème. Chacun a tendance à ne pas mettre en évidence les données qui le gênent. Le responsable doit faire attention pour clarifier ce niveau de désaccord au moment de l'entretien, s'il veut qu'un terrain d'entente soit trouvé avec le collaborateur.

b-L'interprétation des faits :

Les mêmes faits peuvent être interprétés différemment par le manager et le collaborateur. Cette divergence s'explique par la différence dans le statut et le rôle.

Un même fait peut paraître très important pour le collaborateur et peut être moins pour le manager. Juger un fait de son point de vue, sans prendre l'avis du partenaire peut engendrer des malentendus, et des interprétations erronées.

c-Désaccord sur le but :

Les deux interlocuteurs peuvent ne pas être d'accord sur ce que l'on propose de réaliser, sur les objectifs à atteindre.

Ici, généralement, le manager s'impose, sans négocier, des objectifs que le collaborateur jugera irréalistes.

d-Désaccord sur les méthodes :

l'objet de désaccord, le plus fréquent est le conflit sur les méthodes, c'est à dire la démarche à suivre, le procédé utilisé pour atteindre un résultat.

e-Désaccord sur les valeurs :

c'est le désaccord sur la philosophie et le style de management, sur la façon d'exercer l'autorité. C'est un objet de conflit qui mérite d'être clarifié, car il détermine le choix des méthodes et des objectifs.

Trois facteurs sont sous-jacents à ces désaccords.

**-L'information :**

chacun des interlocuteurs ne possède qu'une information partielle et il pense qu'il détient toutes les données du problème.

**-La Perception :**

l'interprétation, le tri, la sélection des informations se font en fonction de ce qu'on estime important, en fonction du contexte du travail et de l'expérience.

**-Statut et rôle de chacun des partenaires:**

Certaines positions ne seront prises et compréhensibles qu'au regard de la fonction qu'occupe chacun des interlocuteurs, et le rôle qu'il pense qu'il devra jouer dans l'organisation.

Les rôles et les fonctions doivent être définis au préalable, ce qui permet de clarifier les règles du jeu.

L'objet du conflit ne doit pas être diagnostiqué pour soi, il faut l'exprimer, le cerner, et faire part à l'interlocuteur.

Ayant pour objectif de réduire les tensions et de chercher des solutions sur la base des intérêts mutuels, les arrangements et les compromis peuvent être trouvés et appliqués.

**D-Conclusion :**

L'entretien d'évaluation est le moyen le plus efficace et objectif à mettre entre les mains des entreprises qui veulent procéder à une pratique acceptable de l'évaluation des performances.

Le système de l'évaluation actualisé chaque année par l'entretien qui permet de mieux se situer par rapport aux objectifs prévus, aux exigences des fonctions, de savoir ce qui est attendu ce qui a été réalisé et d'être informé des jugements qu'on porte sur le travail effectué.

Et d'être informé sur les promotions et les rémunérations que peut proposer en conséquence l'entreprise.

L'entretien d'évaluation est un entretien professionnel qui cristallise pour l'évalué un système, une organisation et ses valeurs.

Il représente une relation qui permet de concevoir et de vivre le management.

Le système de l'évaluation doit défendre les valeurs de l'entreprise, mais aussi les normes propres à chaque fonction.

Il doit être l'application d'une politique clairement expliquée au personnel, des salaires et des rémunérations et des promotions attendues au sein de l'entreprise.

L'entretien d'évaluation est l'aboutissement annuel des relations de travail qui se sont liés entre les deux partenaires (le supérieur – et le collaborateur).

Il doit être compris dans le cadre d'un management qui s'appuie sur des valeurs communes, partagées par les éléments de l'entreprise.

L'entretien d'évaluation est utile puisqu'il prend place dans un système général caractérisé par la clarté, la cohérence et la transparence.

Et la réalisation du contrat passé aux début de l'année avec ses objectifs fixés, ses critères d'évaluation déterminés, c'est à dire le champ des références communes aux deux partenaires.

C'est la recherche d'un accord pour déterminer les points forts et les points faibles du collaborateur pour pouvoir apporter les correctives nécessaires aux déviations remarquées en cours.

Le collaborateur a droit de regard sur les jugements portés sur ses performances, et il participe à l'élaboration du nouveau contrat pour l'exercice prochain. Ce qui lui donne une part de responsabilité dans la réalisation.

L'évaluation pour être efficace doit remplir sa double fonction d'outil pour la gestion de l'ensemble de l'encadrement et d'outil de management pour le responsable. Elle est un facteur de motivation et de progrès en étant la garante d'un jeu démocratique, moderne, exigeant et dynamique, et soucieux de la justesse et de l'objectivité.

# **CHAPITRE III**

**LES METHODES D'EVALUATION**

**LES TESTS D'EVALUATION**

## **Introduction :**

Nous avons souvent entendu parler des tests d'évaluation et même ici nous n'avons nullement la prétention de les expliquer mais plutôt de les présenter sous une forme simple qui va peut-être atténuer leur côté mystérieux.

Un historique qui va éclaircir leur origine et puis nous proposons un tableau des tests les plus fréquemment utilisés ensuite quelques exemples et leurs solutions seront proposés aux lecteurs qui veulent les découvrir.

Et nous proposons les impressions de quelques psychologues sur les tests.

## **A-Définitions :**

### *1-Historique :*

L'idée de mesurer certaines capacités psychologiques est apparue à la fin du XIX : siècle, avec la naissance de la branche de la psychologie dite « expérimentale ».

Le premier à avoir introduit ce concept de mesure en psychologie est un philosophe Allemand, Fechner (à l'origine, il était professeur de physique).

En 1865, Claude Bernard, médecin Français, montre qu'on peut séparer la psychologie de la physiologie.

En 1890, le psychologue Américain, Cattell fait passer à ses étudiants une série d'épreuves psychologiques pour évaluer les aptitudes sensori-motrices élémentaires.

En 1894, le psychologue Français Binet écrit un ouvrage consacré à la psychologie expérimentale où il fait des travaux sur la mémoire.

Binet est devenu célèbre grâce à ses travaux sur l'intelligence et en plus il est à l'origine de la célèbre « Echelle métrique de l'intelligence (1955) dans le but est d'évaluer le niveau intellectuel.

### *2-L'idée de mesure :*

en psychologie, le mot « mesure » doit être utilisé avec beaucoup d'attention. On compare généralement les résultats d'un sujet par rapport à une population de référence.

#### *Exemple :*

Si un sujet obtient à un test d'intelligence, un résultat de 120 (Q-I). Il va être comparé à la norme représentant la population générale. Une courbe en forme de « cloche » (loi normale) va représenter la norme dont la moyenne (pour l'intelligence) est fixée à 100 et l'écart type à 15.

Les caractéristiques de cette courbe nous permettent d'observer que le sujet dans le deuxième écart type, sa valeur est  $115 < v < 130$ , donc il fait partie des sujets appartenant à l'intervalle [115, 130] qui est de 13.6%.

### *3-La double signification du mot :*

« Test » est dérivé de l'anglais « test » qui signifie « examen », « épreuve » et de l'ancien Français « têt » ou « test » qui veut dire pot de terre servant à l'essai de l'or en alchimie.

L'expression « test mental » (mental test) à été créée par les psychologues Mc K.Cattel, à la fin du XIX : siècle, pour désigner un ensemble d'épreuves psychologiques.

Ce sont le psychologue Français A.Binet et le Dr Simon, qui ont élaboré le premier test pratique, en 1915 ; c'était pour évaluer le niveau intellectuel des « anormaux ».

L'ambiguïté liée à la notion de « test » vient de sa double significations.

-La première, est le sens original :

Test = instrument de mesure.

Pour Pichot : on appelle test mental, une situation expérimentale standardisée, servant de stimulus à un comportement.

Ce comportement est évalué par une comparaison statistique avec celui d'autres individus placés dans la même situation, permettant aussi de classer le sujet examiné soit quantitativement soit typo-logiquement.

-La deuxième : « test » quand on fait référence à un certain nombre de situations socioprofessionnelles.

Ainsi un collaborateur « mis à l'essai » dans sa nouvelle fonction, n'a pas d'autre objectif que de le « tester » en situation professionnelle.

Dans cette deuxième acception le mot « test » est utilisé dans le sens le plus large et commun = la vérification à posteriori d'une prédiction faite auparavant.

Le sujet à été choisi parmi un ensemble et ensuite on passe à la vérification de ses compétences.

Il s'agit d'un test, réalisé « in situ ».

#### *4-« Tests de salon » et tests scientifiques :*

Parfois, on se laisse tenter par ces fameux « tests » de magazine où l'on vous propose de répondre à quelques séries de questions. Généralement pour déterminer les caractéristiques de « notre personnalité » ou le niveau de notre intelligence. Nous prenons cela pour un jeu, d'autant plus que nous n'avons aucun engagement à prendre envers ces épreuves. Parfois on peut y croire mais le phénomène reste passager on peut arriver à la conclusion que le test en question ne possède pas de garantie scientifique, vu son support.

Comment détecter la scientificité d'un test ? Est-ce qu'on ne peut pas les confondre ?

En France, il circule toute une pléiade d'épreuves qui comme des tests de magazine ne représentent pas la moindre garantie scientifique.

L'élaboration d'un test scientifique nécessite trois investissements.

Le temps : plusieurs années de recherche doivent être consacrées depuis sa construction jusqu'à la mise à l'épreuve, le test est commercialisé généralement après 3 à 6 ans.

La Dimension Intellectuelle : Pour élaborer un test, on doit non seulement maîtriser d'une façon très approfondie sa propre discipline mais en plus toutes les techniques qui s'y rapportent, (démarche scientifique, connaissance des statistiques, etc...).

La Dimension Economique : L'investissement de temps est lié à l'investissement financier. C'est ce qui explique en partie, pour quelles raisons, il y a si peu d'épreuves utilisées en entreprises ou en cabinet – conseil.

#### *5-Origine des tests :*

En France, nous avons trois éditeurs de tests<sup>8</sup> qui offrent la même garantie et répondent aux mêmes exigences ; de ne délivrer de test qu'à des psychologues titulaires du titre.

Des cabinets-conseils ou certains services de recrutement présentent ou vendent également d'autres outils. Mais qui ne sont pas des tests scientifiques au sens strict du terme, caractérisés par une faible méthode dans la construction et manquent de validité.

L'augmentation de ces pseudo tests est fortement liée à une demande croissante sur le marché, où les acteurs cherchent des outils rassurants dans des situations complexes.

---

8 -Il s'agit des ECPA – des EAP et des éditions Dufour.

## **B-Personnalité, intelligence, aptitude et capacité :**

### *1-La notion de personnalité :*

Il faut faire la différence entre le terme utilisé dans son sens commun et le terme scientifique.

Communément quand on dit de quelqu'un « a de la personnalité », généralement on entend que cette personne sait s'imposer, ou bien elle a de l'autorité.

Ethymologiquement : le mot personnalité semble dériver du latin « personalis » qui se rapporte à la personne : -et la racine « persona » : -qui est d'origine étrusque, qui signifie : « masque de théâtre ».

Il n'y a pas de définition qui présente la personnalité dans sa complexité.

L'une des définitions les plus précises est celle que proposent Delay – et – Pichot (1975).

« Comme l'organisation dynamique des aspects cognitifs (c'est à dire intellectuels).

Affectifs, conatifs (c'est à dire pulsionnels et volitionnels), physiologiques et morphologiques de l'individu ».

Il faut reconnaître que derrière chaque définition de concept se faufile une théorie sous-jacente.

Si elle fait référence à la psychanalyse, (théorie de Freud). Elle est définie dans une perspective psychologique.

La théorie de la personnalité de Freud repose sur le « sur moi – le moi et le sa » et à trois niveaux de conscience : le conscient, le préconscient, et l'inconscient ».

Si elle fait référence à la « théorie des champs ». La personnalité est décrite en termes de comportements sociaux.

S'il s'agit de « la théorie stimulus – réponse » l'accent sera mise sur le rôle que peut jouer le milieu dans l'apprentissage pour expliquer la notion de personnalité.

Si elle fait référence à la psychologie cognitive.

Le rôle de processus cognitif devient plus important que le processus motivationnel.

La conception que l'on a de la notion personnalité nous oriente et nous motive sur le choix du test de personnalité à utiliser ou à construire.

Ainsi, si l'on considère la personnalité comme une entité globale et non réductible à des « traits » et que l'on est sensible aux conceptions de la psychanalyse. On sera alors porté vers « les tests projectifs » comme le Rorschach ou le TAT par exemple.

Si on a une tendance qui va vers l'analytique et l'expérimentale, on sera porté plus vers les questionnaires, où la personnalité est appréhendée en termes de traits.

## *2-Intelligence, aptitudes et capacité ; quelle différence ?.*

Ces trois concepts entretiennent des rapports très étroits entre-eux, même si on essaye de les séparer dans un souci de clarté.

L'intelligence peut-être abordée soit d'une manière spéculative, ce sont les définitions des experts, soit expérimentale, c'est l'étude des facteurs de l'intelligence. Et dans ce cas, nous ferons références aux aptitudes.

### -Approche spéculative :

l'intelligence : est avant tout un concept -C'est un trait hypothétique- que les tests vont chercher à mesurer.

Cette approche est qualifiée de spéculative car nous avons autant de définitions que d'experts. Généralement ces définitions restent insuffisantes parce qu'il n'est pas aisé de définir en si peu de mots, une qualité très complexe.

On peut considérer qu'il existe deux grands courants.

Le premier considère l'intelligence comme une activité conceptuelle, un individu est intelligent, dont la mesure où il est capable de pensée abstraite (TERMAN).

Le deuxième considère l'intelligence comme la capacité de s'adapter à des situations nouvelles.

Ici, l'intelligence se confond avec aptitudes et capacités.

Delay et Pichot –soulignent que « les aptitudes sont des dispositions à effectuer des tâches avec une plus ou moins grande efficacité » (1975).

Pour Pieron – c'est l'intelligence, en tant qu'aptitude qui permettrait au sujet de résoudre des problèmes de nature complexe.

Pour cet auteur l'origine de cette intelligence – aptitude = serait innée.

L'intelligence, en tant que capacité serait la possibilité de pouvoir effectivement résoudre ce problème.

La capacité serait donc l'actualisations de cette virtualité qu'est l'aptitude.

Elle dépend de l'environnement, de l'apprentissage et de l'éducation.

#### -Approche expérimentale :

« les facteurs » de l'intelligence (capacité ou aptitude).

L'intelligence sera appréhendée dans sa nature. Comment expliquer la réussite à une tâche (ou un test).

Dans cette orientation, nous abordons une nouvelle notion : « structure des aptitudes ».

En fait la réussite à une tâche est l'action conjuguée de plusieurs aptitudes –ou facteurs-.

❖ Une attitude générale :

Autrefois appelée « facteurs g » ou intelligence- maintenant on préfère l'appeler « aptitude mentale générale » ou « potentiel cognitif ».

Cette aptitude explique en grande partie la réussite dans toutes les tâches qui demandent une activité mental.

❖ Des aptitudes plus aux moins fondamentales :

Qui dépendent de la tâche (ou du test) à réaliser.

-Les aptitudes de groupe : qui interviennent dans un nombre important d'activités et qui sont présentes dans un grand nombre de tâches professionnelles. Ces aptitudes sont nombreuses et indépendantes : aptitudes verbale, numérique ou spatiale.

-Les aptitudes spécifiques : qui interviennent dans certaines tâches spécifiques.

Ce dont des facteurs influençables par l'environnement (milieu, apprentissage, éducation).

Exemple : procédure mesurant la maîtrise du vocabulaire, la précision de la perception visuelle (comparaison de deux colonnes de mots).

Cette perspective est actuellement partagée par de nombreux chercheurs (expérimentaux) qui expliquent que la réussite à une tâche (ou un test) est toujours due à une aptitude cognitive générale et à une ou plusieurs aptitudes à large portée (aptitude numérique, verbale, spatiale et numérique), ainsi qu'à une ou plusieurs aptitudes spécifiques. Cette conception de l'intelligence est dite « hiérarchique ».

-Intelligence, Aptitudes, Capacités :

Que mesurent les tests ?

Décrire les aptitudes qui entrent en jeu dans la réussite d'une tâche ne signifie pas nécessairement que ces aptitudes on peut les évaluer par les tests.

En effet, un test mesure la capacité et non l'aptitude :

Pierron : « seule la capacité peut-être objet d'évaluation directe, l'aptitude étant une virtualité ».

Cette distinction très importante explique pourquoi l'environnement est très important quand on est soumis à un test.

La mise en œuvre d'une capacité dépend de la motivation à passer telle épreuve et de facteurs externes à cette dernière (l'environnement).

### **C-Les différents types d'épreuves :**

Les tests actuellement utilisés en France, sont nombreux et divers.

Le recensement effectué en 1990, montre qu'il existe 1184 tests commercialisés et validés et disponibles en Français.

Classification : ces tests sont classés selon leur référence.

-A la dimension matérielle : les plus connus restent les tests « papiers – crayon » où le sujet répond directement sur une feuille de papier test. Il existe aussi des « tests instrumentaux » où le sujet doit manipuler les objets. Enfin des tests informatisés où le sujet doit manipuler le clavier lorsque le contenu du test apparaît à l'écran.

-Au mode de passation : certains tests sont d'application individuelle d'autres collectives quelques-uns peuvent être passés au choix, individuellement ou collectivement.

-A ce qui est évalué : c'est à dire l'objet. Il s'agit de tests destinés à mesurer les connaissances, l'intelligence, des tests destinés à évaluer la personnalité.

Quel sont les tests les plus utilisés en milieu professionnel ?.

En se référant à l'enquête menée par M.Bruchon-Schweitzer et D. Ferrieux (1991) on fait la constatation suivante.

Les tests les plus fréquemment utilisés sont ceux d'intelligence et d'aptitude ainsi que les tests de personnalité, en particulier, dans les entreprises nationales.

Les tests de situation (in basket, jeux de rôle...) sont rarement utilisés peut-être à cause des raisons financières et pratiques.

### *1-Les épreuves de personnalités :*

#### -Les méthodes projectives :

Historiquement, cette expression a été employée pour la première fois, par le psychologue Frank (en 1939), pour montrer la parenté qui existe entre plusieurs tests psychologique : le test d'association de Jung, le psychodiagnostic de Rorschach (test des taches d'encre) et enfin le TAT. (théorie aperception test) de Murray.

Les « méthodes projectives » reposent sur la notion de mécanisme perceptif et sont constituées d'un ensemble d'épreuves qui vont favoriser une décharge émotionnelle, « une projection » de la personnalité du sujet dans le test.

En d'autres termes ces épreuves « sont destinées à provoquer l'extériorisation des tendances caractérielles de certains sujets Porot et al. (1952).

Un test projectif est comme un rayon X, qui traversant l'intérieur de la personnalité, fixe l'image du noyau secret de celle-ci sur un révélateur (Passation de test) et en permet ensuite une lecture facile par agrandissement ou projection grossissante sur un écran « toutes les techniques permettant une évaluation holistique ».

#### -Les tests de personnalité :

Les tests de personnalité tout comme les méthodes projectives évaluent la personnalité, seulement deux approches de la personnalité sont fondamentalement différentes.

Les tests projectifs s'inscrivent dans une approche globale de la personnalité.

Les tests de personnalité s'inscrivent eux dans une approche beaucoup plus analytique qui est la décomposition de la personne en traits.

Dans les tests de personnalité, on observe d'un côté les questionnaires ou inventaires de la personnalité et de l'autre côté les tests objectifs de la personnalité.

❖ Les Questionnaires ou Inventaires de la Personnalité :

Ces questionnaires permettent de décrire la personnalité, en termes de « traits ». Cette notion peut-être définie comme « un élément caractéristique qui permet d'identifier une personne ».

Le fait d'avoir peur de s'exprimer, devant un groupe relève du trait de timidité ».

Certains questionnaires peuvent mesurer un ou plusieurs traits, les questions sont regroupées en échelles, correspondant chacune à un trait.

Ainsi « l'inventaire de la personnalité de Californie », comporte 480 questions destinées à couvrir 18 traits de personnalité, comme le sens des responsabilités, la sociabilité, l'efficiace intellectuelle, etc...

En fonction des tests, un trait peut être évalué par une série de questions auxquelles le sujet doit répondre par « oui » ou « non », vrai ou faux. Dans d'autre épreuves on peut pousser le sujet à répondre obligatoirement, le choix forcé, éliminerait ainsi toute désirabilité sociale.

Parfois le sujet peut avoir le choix entre plusieurs réponses : oui, peut-être, non, les questionnaires représentent comme le souligne Moulin « la forme écrite et standardisée de l'entretien directif ». Il existe quatre grandes catégories et chacun à sa propre spécificité.

Seuls « les questionnaires d'intérêt » et « les questionnaires de personnalité » concernent le domaine de l'évaluation professionnelle.

Les questionnaires d'intérêts doivent être utilisés de préférence dans le domaine de l'évaluation professionnelle.

Les questionnaires de personnalité sont très utilisés dans le domaine de recrutement.

(autres questionnaires : questionnaire de Strong. Le MMPI – mini multi, etc...)

Quant aux questionnaires d'attitude sont essentiellement employés dans les enquêtes et les sondages, et les questionnaires d'adaptation dans une optique clinique pour la détection des troubles importants de personnalité.

❖ Les tests objectifs de personnalité :

Ces épreuves permettent de voir un trait de personnalité selon le comportement que peut avoir le sujet dans une activité.

Les labyrinthes de Protheus permettent d'estimer l'intelligence du sujet, si on tient compte de la dimension quantitative. La dimension qualitative reste liée à la possibilité de pouvoir prédire de manière extrêmement performante l'adaptation ou l'inadaptation sociale.

Ces tests sont rarement utilisés, dans le domaine des ressources humaines.

*2-Les tests d'intelligence et d'aptitudes :*

Puisqu'il existe un certain nombre de types d'intelligence, par conséquent on a conçu différentes épreuves pour les évaluer : « on peut nommer par exemple les « tests d'intelligence abstraite », « d'intelligence concrète » et « d'intelligence sociale ».

Pour Moulin (1992)- ces épreuves « mettent en action le fonctionnement mental du sujet en lui posant des problèmes, au sens large du terme, et permettent ainsi d'évaluer dans quelle mesure ces problèmes ont été résolus, et suivant quelle méthode ».

-L'évaluation de « l'intelligence » générale ou « fonctionnement cognitif » :

On fait référence au « facteur g » du psychologue Spearman.

La mesure de ce facteur permet d'appréhender le fonctionnement mental du sujet ou « son », « intelligence générale ».

Actuellement, on emploie l'expression d'aptitude mentale générale ou le « fonctionnement cognitif » pour désigner ce facteur.

Les tests utilisés sont de raisonnement abstrait dans l'objectif est de découvrir les lois qui relient les éléments entre-eux.

Ils sont également appelés « test de facteur g ». les relations qui existent sont souvent présentées sous forme de chiffres ou de dessins.

Ces tests évaluent « l'intelligence abstraite » selon Moulin.

Dans le PM 38 de Raven.

Il sera demandé au sujet de compléter une série ( de dessin) dont on a donné les premiers termes en faisant un choix à l'aide de dessins proposés.

-L'évaluation d'aptitudes multiples :

Ce sont des tests constitués d'ensembles d'épreuves qui permettent d'obtenir un profil de ces aptitudes.

Cette conception est basée sur une approche « analytique » de d'intelligence où chaque « facteur » (ou aptitude) peut-être mesuré à l'aide d'une épreuve particulière.

Le PMA ou dans la batterie d'aptitudes primaires de Thornton ; cinq aptitudes qui sont mesurées : un sub-test mesure la dimension verbale, un autre test pour la dimension numérique et les autres dimensions ; « spatial », « raisonnement » et « fluidité verbale ». Alors dans le PMA, le test qui mesure le facteur verbal, consiste à choisir d'une liste composée de 5 mots, le synonyme d'un mot que le sujet découvre à la gauche de son document.

-L'évaluation de L'intelligence concrète et abstraite :

L'exemple le plus caractéristique est le Wais (Weschter adult intelligence scale) et a été révisé en (Wais-R) est plus connu sous l'appellation test de Q.I.

Ce test comprend deux parties :

- Une partie abstraite comportant six épreuves verbales.
- Une partie concrète comportant cinq épreuves de performances.

Les deux parties permettent d'obtenir un Q.I verbal et un Q.I de performances donc un Q.I total.

-L'évaluation de l'intelligence concrète :

Ces tests ont pour objectif de mesurer l'efficacité concrète du sujet en situation. De voir qu' est-ce qu'il utilise comme stratégie et la façon de réagir face à des difficultés rencontrées. Il est ainsi possible de mesurer la performance du sujet qui se sert d'un ensemble de capacité en vue d'une action et d'une résolution concrète.

On utilise comme test : Les « Cubes de Kohs » est une épreuve constituée de 16 cubes et 10 dessins- qu'on peut comparer à des sortes de mosaïques – le sujet doit les reproduire (en se servant de ses cubes).

On peut également noter les cubes B 101 et B 20 de Bonnardel.

Le Meca test mécanique de Rennes.

Dans le domaine professionnel, surtout dans les entreprises du secteur industriel, ces épreuves sont également très utilisées.

-L'évaluation de l'intelligence sociale, de la créativité:

Ces tests sont récents et en plus ils sont rares, comme le souligne moulin (1992). Ils « sont à la charnière de la sphère cognitive et de la sphère individuelle ».

Les recherches concernant leur fiabilité sont encore en cours et en plus peu fréquentes.

### *3-Les tests de situation :*

la quatrième et dernière catégorie d'épreuve sont « les tests de situations ». ces tests sont relativement mal connus donc peu utilisés.

Cette faiblesse d'utilisation est liée à la complexité de leur mise en œuvre.

La référence à ces tests est la mise effective des candidats en situation, elle peut se faire de façon individuelle ou collective.

Dans la forme individuelle le sujet est seul dans une situation de travail simulée qu'il doit résoudre. Il existe plusieurs variantes (in basket, simulation de poste, etc...), dans la forme collective, le sujet trouve place dans le groupe placé dans la même situation que lui. Et doivent discuter d'un thème qui leur ait proposé.

### **D-Les conditions de qualité :**

La valeur d'un test est basée sur un nombre de facteurs qui oeuvrent à sa fiabilité, chacun de ces facteurs est indispensable.

#### *1-La validité :*

Il s'agit de la pertinence de l'épreuve, le test est-il fidèle à la chose mesurée ?

Évalue-t-il le critère recherché ?

On ne peut pas avoir une réponse rigoureuse à ces questions, mais on peut réussir un faisceau de présomptions, d'un côté, en corrélant ce test avec d'autres, et de l'autre en observant les performances réalisées à posteriori par le sujet dans la vie courante : résultats réalisés dans des épreuves échelonnées dans les temps ; examens, succès professionnel.

En plus, ces performances doivent-être crédibles.

### *2-La sensibilité :*

Un test est sensible lorsqu'il permet de mesurer une petite différence, un petit écart.

La sensibilité d'un test c'est son pouvoir de discrimination, c'est à dire de faire la différence et aussi sa finesse.

Mais généralement, il y a toujours une marge admise, c'est la limite de la sensibilité.

### *3-La fidélité :*

Un test est fidèle lorsqu'il donne le même résultat pour la même chose mesurée.

La fidélité peut-être mise en relief est contrôlée de deux manières.

Une appréciation de l'homogénéité pour montrer que le test est fidèle avec lui même aux niveaux de ses différentes parties.

Ex : le sujet obtient les mêmes résultats (dans les questions paires et dans les questions impaires).

Une appréciation globale de la constance.

Le test doit rester fidèle avec lui même dans le temps : les mêmes résultats peuvent être obtenus à des intervalles de temps différents (à quelques mois de distance).

S'il est soumis après plusieurs années, le temps peut avoir un effet sur le test.

### *4-La standardisation :*

Les conditions de l'épreuve peuvent fausser les résultats d'un test valide, sensible et fidèle.

Certaines conditions peuvent être maîtrisées :

- Les consignes doivent être rigoureusement définies et permanentes.

- L'attitude de l'évaluateur doit être « neutre » pour n'avoir aucune incidence sur les résultats.

Mais d'autres, conditions sont difficiles à gérer, telles les conditions.

Psychologiques du candidat, sa fatigue, sa réticence.

Il est important de maintenir une régularité dans les consignes et dans l'attitude vis-à-vis des candidats dans le but de réaliser des conditions psychologiques analogues, pour tous les candidats.

### E-Tableau de tests les plus couramment utilisés dans le domaine de la sélection :

Classification	Appellation exacte	Appellation courante	Caractéristiques évaluées	Date d'origine	Fréquence d'utilisation	Auteur
Tests d'aptitudes	Bur 1 T	Le Bur	Aptitudes aux différentes tâches administratives et de secrétariat	1971	+	Duchapt
	Collationnement	Collationnement	Rapidité, précision et fatigue de l'attention ; aptitude aux chiffres, aux lettres	1951	++	Avenati
Tests d'intelligence	PM 38-F	Les matrices de Raven	Intelligence concrète, observation, aptitude à relier les classes, esprit logique	1938	+	Raven
	MGM	Les cartes à jouer	Niveau de l'intelligence, esprit logique, pensée rationnelle	1957	++	Pire
	D48 et D70	Les dominos	Niveau de l'intelligence, esprit logique, pensée rationnelle	1948 et 1970	+++	Austan

	Raisonnement	Raisonnement	Niveau de l'intelligence, souplesse, adaptation, mobilité	1948	+++	Rennes
	BV16-T BV17-T	Les phrases	Compréhension des idées, esprit de synthèse	1950 1955	+++	Bonnardel
Tests de personnalité	Inventaire de tempérament de Guilford-Zimmerman	Les 300 questions le Gz	Profil de la personnalité relier les dix critères fondamentaux	1957	+++	Guilford et Zimmerman
	Epreuve PF de Rozensweig	Le test des bandes dessinées	Réaction à la frustration, agressivité	1948	+	Rozensweig
	16 PF	Le questionnaire de Cattell	Structure de la personnalité selon seize critères fondamentaux	1947	+	Cattell
	Thématique d'aperception test	Le TAT test des images	Personnalité profonde et adaptation à la société	1943	+++	Murray
	Test de l'arbre	Le test de l'arbre	Personnalité, développement affectif	1948	++	Koch et Stora
	Test de Rorschach	Le test des taches d'encre	Personnalité profonde et troubles mentaux	1920	++	Rorschach
	Test du village	Le test du village	Personnalité profonde, attaches	1939	+	Arthur

## **F-Lecture des fiches descriptives de tests :**

Nous présentons les fiches descriptives d'une quinzaine de tests, les plus utilisés dans le domaine de la sélection.

Puisque nous nous adressons à un large public non spécialiste, dans un but informatif, nous présentons des fiches simplifiées.

Leur rédaction a été faite de la façon à comporter un minimum de données pour informer sur les points suivants :

- L'identification du test et son appellation courante.
- La catégorie à laquelle il se rattache: test d'aptitudes, test d'intelligence, test de personnalité.
- La consigne à respecter.
- La correction, les éléments pris en considération.
- Quelques exemples.

### *1-Les tests d'aptitude :*

#### a-Bur :

##### **-Objectif :**

Le but est de rassembler en une épreuve quelques problèmes auxquels le personnel administratif fait face.

Le test mesure le niveau intellectuel, la rapidité, l'attention la qualité du travail, chaque partie du test doit sonder une activité spécifique : calcul, orthographe, classement alphabétique ou d'après différents critères ; facultés d'analyse, de synthèse, de logique, etc...

Destiné au personnel de bureau, il peut être considéré comme pas facile.

##### **-Présentation :**

Un cahier, présentant huit épreuves différentes, les réponses sont à inscrire sur le cahier lui-même.

-Consigne :

Le candidat doit lire lui-même les consignes de chaque épreuve, on fournit du papier blanc. Le temps n'est pas limité.

-Correction :

On peut tenir compte même du bouillon, pour voir comment la progression s'est faite, mais c'est rarement réalisé.

Le temps mis est noté, le nombre totale de bonnes réponses, de mauvaises, et des omissions.

-Exemples :

◆ Epreuve 1 : calcul

$$2 \times 1,25 \times 0,013$$

$$3L + 2dl - 1,5L$$

$$\underline{5840,075}$$

$$0,79$$

◆ Epreuve 2 = orthographe :

Ecrire au pluriel

« Le bail que j'ai signé ».

Corriger les fautes trouvées :

« Nous n'avons pas encore aperçus les cheveux qu'elle est sensé nous avoir donné... ».

◆ Epreuve 3 : attention.

Mettre une croix devant les lignes mal recopiées :

William Clark - 3663,75

Wiliam Clark – 3663,75

Igor Plitchkowski 612

Igor Plitchkowski 612

Ernest A. Dupont 5875

Ernest A. Dupont 58,75

- ◆ Epreuve 4 : classement alphabétique:

Il s'agit d'insérer en bonne place 22 noms propres dans une liste de 70 noms (très voisins) classés par ordre alphabétique.

- ◆ Epreuve 5 : classement 3 éléments :

classer des noms par ordre alphabétique et selon deux critères (profession et ville).

- ◆ Epreuve 6 : classement « assurances ».

Cocher les assurances de la liste qui correspondent à la fois à trois critères définis, de montant, de nature de risque et de date.

- ◆ Epreuve 7 : secrétariat résumé.

Lire attentivement un texte de vingt lignes et cocher les trois idées principales, choisies dans une liste de douze.

- ◆ Epreuve 8 : secrétariat ordre.

Reconstituer la biographie d'un auteur célèbre en replaçant dans le bon ordre (chronologique) quatorze phrases qui ont été mélangées.

#### b-Test de collationnement :

##### -Objectif :

Il peut être appelé « test de rapidité et d'exactitude », il permet d'évaluer l'attention et la précision, en examinant les nombres et les noms.

##### -Présentation :

Il se présente sous la forme d'un cahier de quatre épreuves, chacune est formée de série de nombres et de noms propres disposés en deux colonnes à comparer.

La réponse doit être faite sur le cahier.

-Consigne :

Chaque partie commence par un exemple et l'explication du travail à faire.

Le temps accordé est de quatre minutes par partie de 100 questions, avec une courte pause qui est proposée entre les parties 2 et 3.

-Correction :

La correction se fait au moyen d'une grille : on calcule le nombre de bonnes réponses auquel on soustrait les mauvaises réponses et les omissions.

-Exemple :

◆ Première partie : faire une croix sur la ligne qui relie les nombres identiques :

3612 .....	3621
437 426.....	437 426
7021 43.....	7621 43
8683,75.....	8683,75
41714.....	41714

◆ Deuxième partie = faire une croix sur la ligne qui relie les nombres différents :

439989.....	439899
86837022 64.....	868370264
7426272.....	7426272
484.....	448
77336942.....	77336942

- ◆ Troisième partie = faire une croix sur la ligne qui relie les noms de firmes identiques :

W.H. Bruckberger..... W.H. Bruckberger

N. et S. Malat..... N. et S. Mallat

Zins Père et Fils..... Zins Frères et Fils

Alabert et Cie..... Alabert et Cie

Dartignac G..... Dartignac G.

- ◆ Quatrième partie : faire une croix sur la ligne qui relie les noms de formes différentes :

Ste Tik et Tak et Cie..... Ste Tik et Tak et Cie

Ets Mac Cullah..... Ets Mc Cullah

T.R.S Tatier..... T.R.S Tatier

Fexmatic S.A..... Flexmatic S.A

Inst. Les Brandebourg..... Inst. Les Brandebourgs

## *2-Les tests d'intelligence :*

### a-Matrice De Raven – ou P.M – 38 :

#### -Objectif :

Les « progressives matrices » mesurent essentiellement l'intelligence concrète.

#### -Présentation :

Un livret comprenant cinq séries de douze planches.

Chaque planche présente en sa partie supérieure une figure rectangulaire sur laquelle apparaît un motif régulier et une petite partie est évidée ou masquée.

Dans la partie inférieure, six ou huit dessins ont la même forme que la partie évidée, mais présentant chacun un motif différent.

#### -Consigne :

La consigne est donnée oralement : « c'est un dessin auquel on a enlevé un morceau, il faut trouver parmi les petits morceaux figurant au bas de la page celui qui correspond exactement au dessin à compléter ».

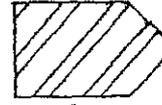
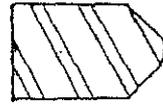
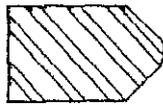
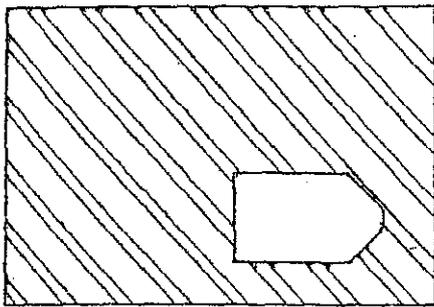
La durée est de 20 minutes (pour 60 planches en 5 séries). On annonce quand la moitié du temps s'est écoulée -après 10 minutes.

#### -Correction :

Le temps est noté s'il est inférieur à 20 minutes.

Correction à l'aide d'une grille. Un point pour chaque bonne réponse.

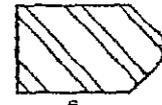
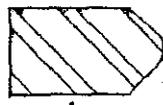
# MATRICES DE RAVEN ou PM - 38



1

2

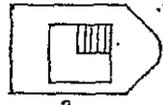
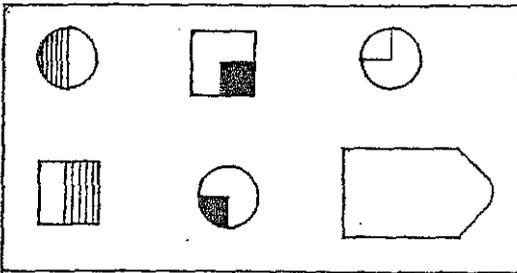
3



4

5

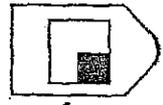
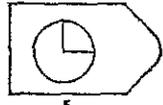
6



1

2

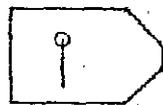
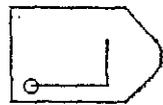
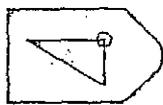
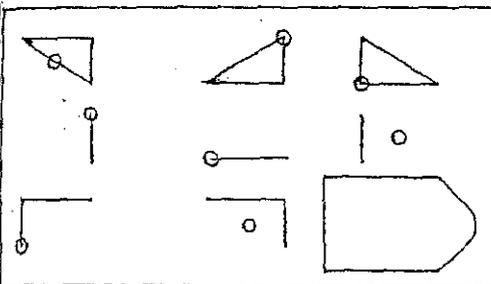
3



4

5

6

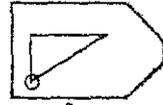
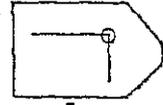
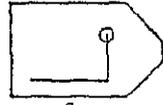
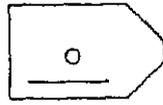


1

2

3

4



5

6

7

8

**b-Test MGM :**

**-Objectif :**

Le MGM mesure l'aspect logique de l'intelligence.

Son objectif n'est pas éloigné donc de celui des D48 et D70.

**-Présentation :**

Ce test utilise un matériel muet, descriptif, composé de reproductions de cartes à jouer de petit format.

Il se présente sous la forme d'un livret de 40 planches de plusieurs cartes dont l'une est retournée.

**-Consigne :**

Il s'agit de trouver la couleur (pique, trèfle, carreaux, cœur) et le chiffre de 1 à 10 (pas de figure) de la carte retournée.

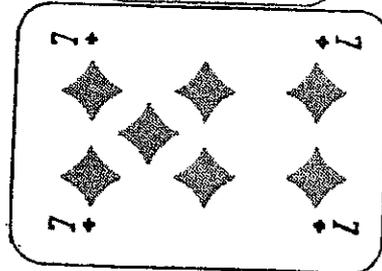
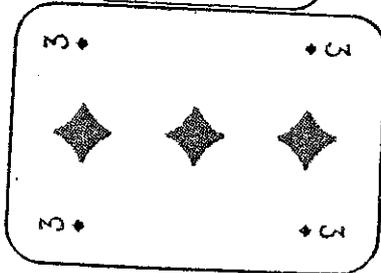
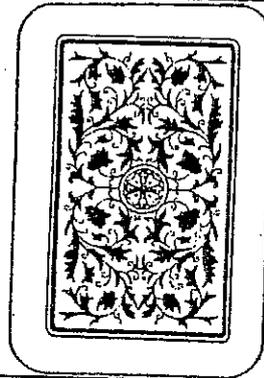
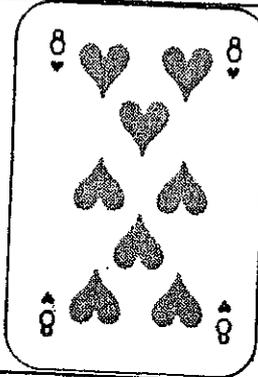
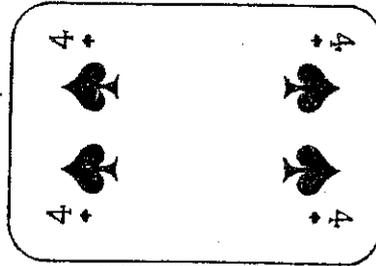
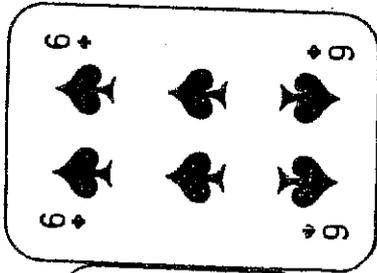
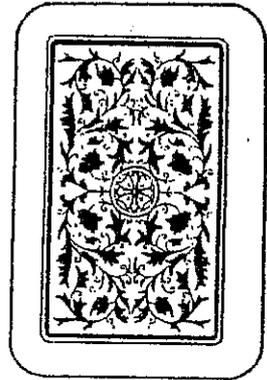
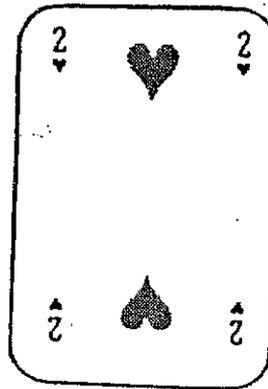
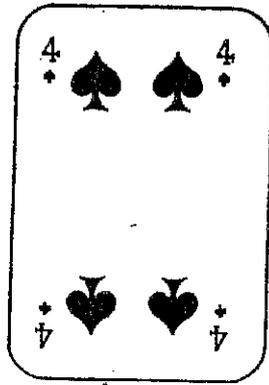
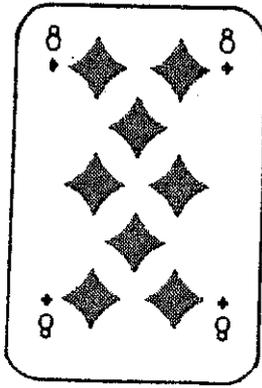
La déduction de la carte à découvrir se fait à partir de l'organisation des autres cartes sur la page, où les jokers sont à considérer comme cartes blanches ou neutres.

De nombreuses explications sont données par l'opérateur, la long du test. Temps limité à 25 minutes.

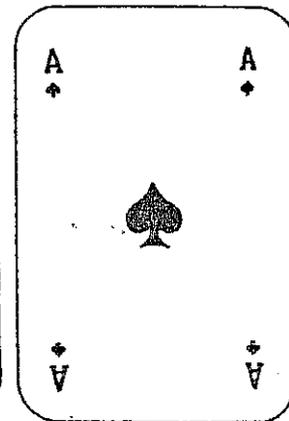
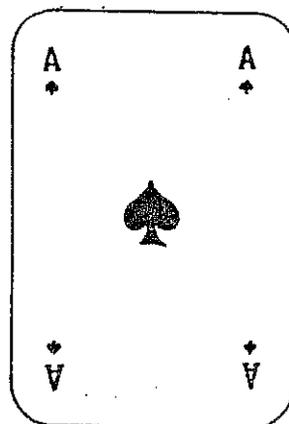
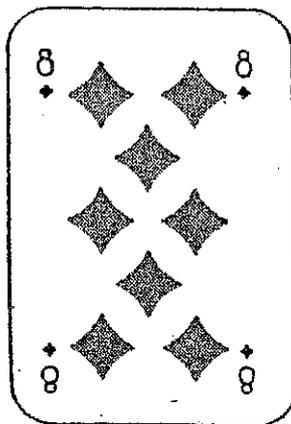
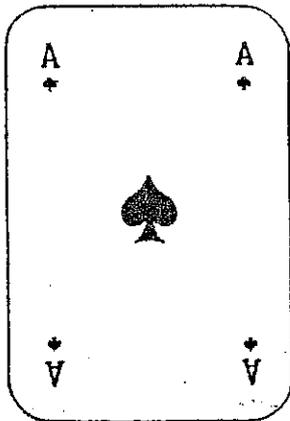
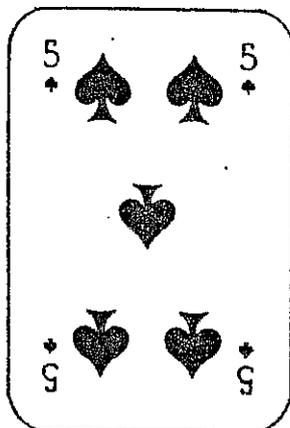
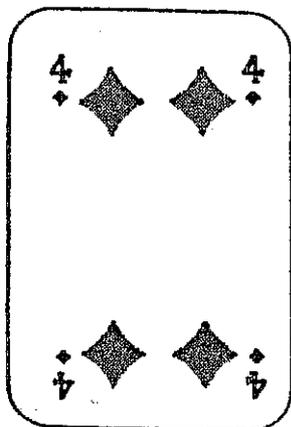
**-Correction :**

La correction se fait au moyen d'une grille. On totalise le nombre de bonnes réponses.

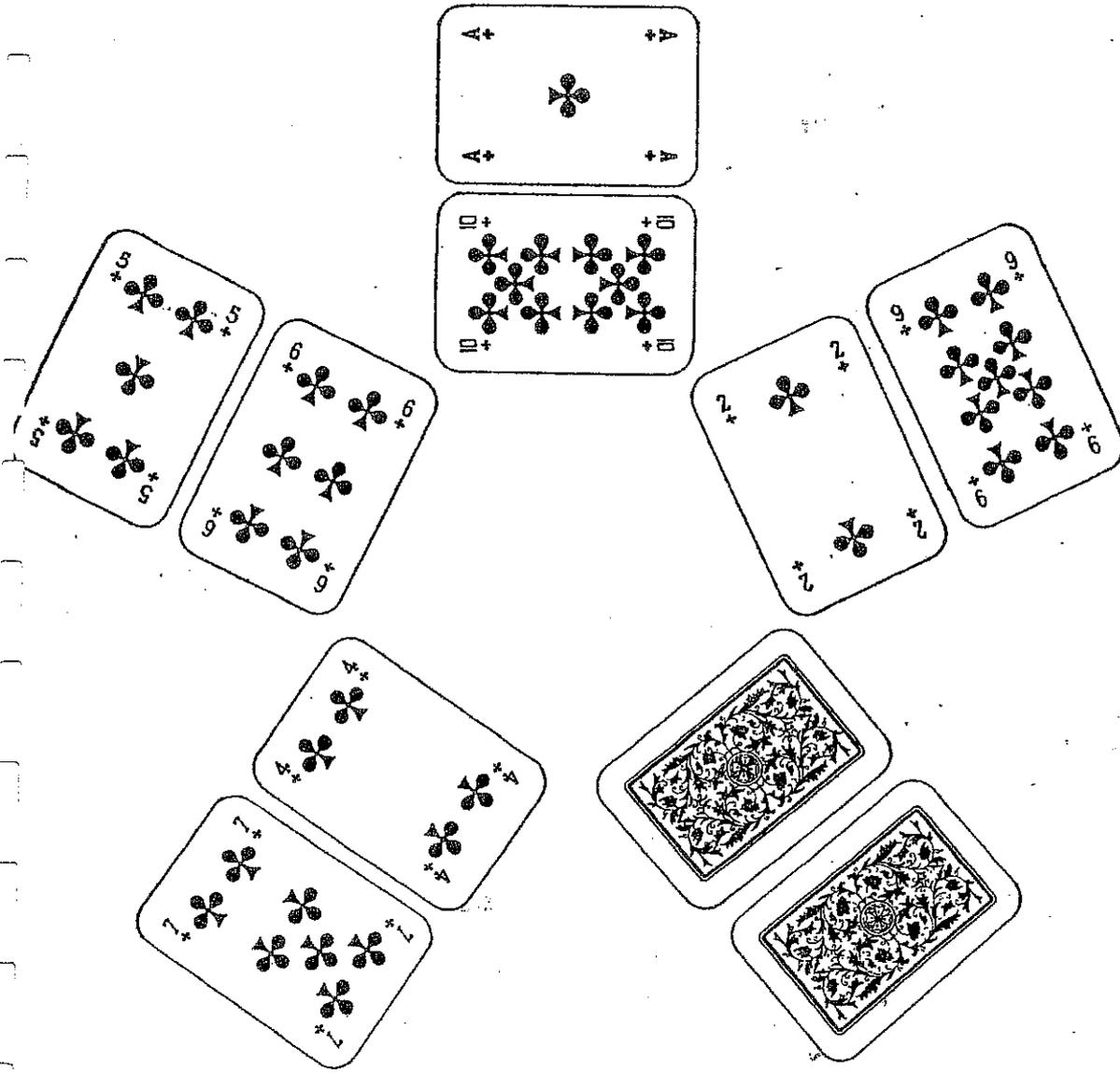
Le temps est pris en considération, s'il est inférieur à 25 minutes.



TEST MGM



TEST MGM



c-Test D48 et Test D70 :

**-Objectif:**

Ces tests mesurent particulièrement l'esprit logique, la pensée rationnelle, le D70 est le renouvellement du D48, devenu trop connu, le D48 reste toujours très utilisé.

**-Présentation :**

Un cahier présentant quarante problèmes à résoudre, figurés par des séries de dominos.

Quatre exemples sont donnés en première page du cahier, pour se familiariser avec l'épreuve.

**-Consigne :**

Ecrire en tête du cahier la consigne est celle-ci : « chaque dessin représente un groupe de dominos – le nombre de points sur chaque moitié de domino peut varier de 0 à 6. Regardez chaque groupe et cherchez la valeur du domino qui manque. Inscrivez sur la feuille de réponse les chiffres correspondant à ce domino ».

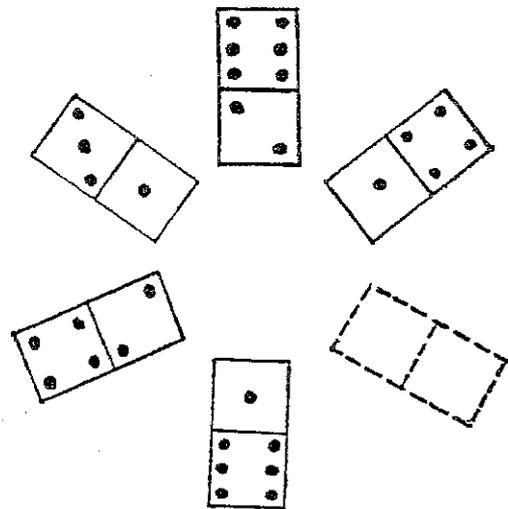
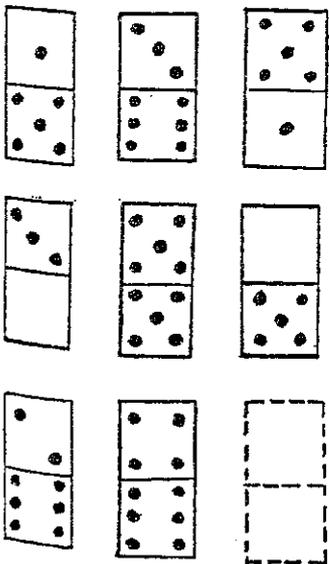
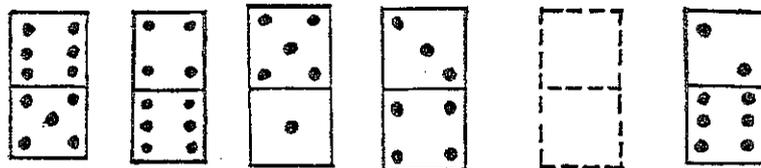
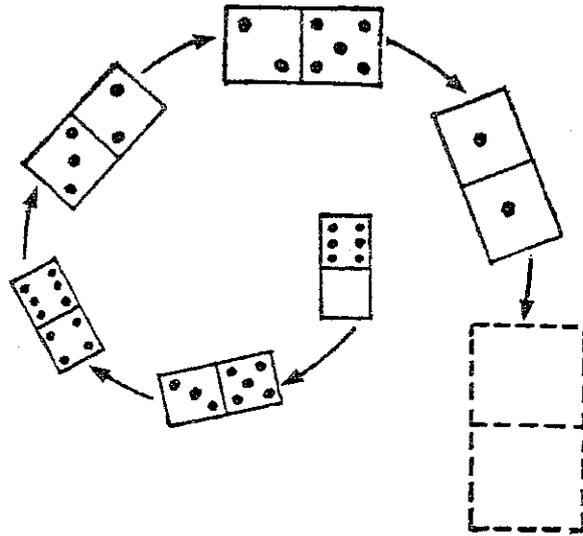
On donne comme précision au candidat que le travail n'a pas de rapport avec le jeu de domino ; il s'agit d'un raisonnement sur des séries de chiffres.

Durée maximum 25 minutes, le candidat est prévenu à 10 minutes de la fin.

**-Correction :**

On utilise une grille – les deux parties du domino justes donnent un point- les erreurs seront analysées.

TEST D 48 et TEST D 70



d-Test de raisonnement :

-Objectif :

Ce test mesure le niveau de l'intelligence, sa souplesse, la capacité à s'adapter aux situations, à passer d'un problème à un autre. Il est considéré comme un test d'assez haut niveau.

-Présentation :

On présente sept exemples, dont les deux premiers avec réponses pour familiariser le candidat avec le style de l'épreuve, le test est composé de quarante questions.

Il s'agit de séries de nombres à compléter, d'anagrammes, de mots d'une série à trouver, à terminer ou à souligner, en référence à une série analogue qui précède.

-Consigne :

Le cahier commence par les instructions suivantes : « vous allez trouver dans ces pages divers exercices que vous résoudrez :

- Certains en remplaçant une série de points par des chiffres, ou des lettres, ou par un mot approprié (une lettre ou un chiffre devant se substituer à chacun des points)
- D'autres en soulignant les lettres, chiffres ou mots qui vous paraîtront le mieux convenir ».

Après les exercices « a blanc », du départ, le temps est limité à vingt minutes pour les quarante questions – le candidat est prévenu quand il lui reste dix minutes.

-Correction :

La correction se fait à l'aide d'une grille – les bonnes et les mauvaises réponses sont notées- exemple +20, – 8.

La manière de travailler est aussi observée.

- Répond même s'il n'est pas sûr.
- Essaie de tout faire en sautant les questions difficiles.
- Fait un brouillon .

-Exemples :

- ◆ Chapeau soulier Robe Miroir Gant  
Poire Navet Cerise Pomme Orange
- ◆ 36 12 24 4.
- ◆ Domestique 333 Poulet 3 Animal 33
- ◆ Couteau 1 Blanche 3 .....
- ◆ Heures, secondes, minutes ; 24 , 84600 , .....
- ◆ Etat rotor, tâté.....
- ◆ Entourer 83572686, 67538 .....
- ◆ Sec sympathique humide désagréable aimable  
Vieux sale ancien propre jeune
- ◆ Mare, rive, rame,...
- ◆ Chaussure, semelle ; cheval, sabot ; voiture,.....  
30 7 24 1 32 9 26 3 29

(ce dernier exemple représente une limite supérieure de difficulté, par rapport à ce test).

e-BV 16 et BV 17 :

-Objectif :

Ces tests mesurent la capacité à appréhender les idées dans leur ensemble et avec leur signification exacte, la faculté de synthèse.

Malgré leurs apparences, ces tests restent assez difficiles.

**-Présentation :**

Une double page composée de onze questions.

Chacune est formée d'une phrases genre pensée, proverbe, adage ou maxime, suivie de six autres phrases écrites en italiques.

**-Consigne :**

La consigne on la retrouve au début du document.

« vous trouverez ci-dessous des pensées accompagnées de six phrases vous ferez une croix dans les cercles correspondant aux deux phrases dont le sens vous paraît se rapprocher le plus (ou s'éloigner le moins) de la pensée.

Rappelez-vous que vous devez indiquer deux phrases et deux seulement ».

**-Correction :**

Chaque possibilité de réponse est affectée d'une note, positive ou négative, en fonction de sa valeur : entre +2 et -2 (Pour chaque question deux phrases et deux seulement, ont la valeur idéale +2).

On fait le total par question, puis pour l'ensemble et on analyse les écarts par rapport aux meilleures réponses possibles.

**-Exemple :**

◆ QUI N'A PLUS QU'UN MOMENT A VIVRE, N'A PLUS RIEN A CACHER.

*0-La proximité de la mort dissuade de dissimuler plus longtemps ses faiblesses.*

*0-Plus on a dissimulé pendant la vie, moins il est fréquent de dissimuler encore au seuil de la mort.*

*0-Dissimuler n'a plus d'importance quand la mort est proche.*

*0-Dissimuler dans les derniers moments de la vie n'apporte plus aucun profit.*

*0-On n'a plus rien à dissimuler à quelqu'un qui n'a plus qu'un moment à vivre.*

*0-On n'est plus tenté de continuer à dissimuler quand on va mourir.*

◆ RIEN NE SERT DE COURIR, IL FAUT PARTIR A POINT.

*0-Il est difficile de rattraper le retard pris.*

*0-Si l'on n'est pas parti au moment opportun, il est inutile de courir.*

*0-Pour arriver à l'heure, ne partez pas à la dernière minute.*

*0-Beaucoup de gens courent et sont cependant en retard.*

*0-Il est moins efficace de tenter de rattraper son retard que de s'organiser pour ne pas en prendre.*

*0-En courant on ne fait qu'augmenter son retard.*

◆ QUAND LES RICHES SE FONT LA GUERRE, CE SONT LES PAUVRES QUI MEURENT.

*0-Les guerres entre les pauvres font plus de morts que les guerres entre les riches.*

*0-C'est au prix de la mort des pauvres que les riches acquièrent leur richesse.*

*0-Les pauvres meurent souvent des guerres qui ne concernent que les riches.*

*0-Entre riche et pauvre, c'est une guerre à mort.*

*0-Ce sont surtout les faibles qui sont victimes de la compétition entre les puissants.*

*0-Le bonheur des uns fait le malheur des autres.*

### *3-Tests de personnalité :*

#### a-Inventaire de tempérament de Guil Ford-Zimmermen :

##### -Objectif :

Le « G.Z », son objectif est d'établir un profil général de la personnalité du candidat à partir des réponses obtenues à un questionnaire.

Les domaines explorés sont :

L'activité générale, l'ascendance, la sociabilité, la stabilité émotionnelle, l'objectivité, la bienveillance, la méditation, les relations personnelles et la masculinité/ féminité.

##### -Présentation :

Le questionnaire est composé de trois cents affirmations portant sur les goûts ou comportements du candidat ou « des autres ».

Sur la feuille de réponse, séparée, chaque question est figurée par son numéro d'ordre suivi de « oui ? non ».

##### -Consigne :

La consigne est donné oralement : « essayer de répondre à ces questions de la manière la plus spontanée possible, en utilisant le moins souvent possible le point d'interrogation ».

Le temps n'est pas limité.

##### -Correction :

Elle se fait à l'aide d'une grille.

Chaque domaine exploré étant composé de trente questions, cela permet des recoupements et des contrôles.

Au dos de la feuille de réponse on relève le total de points par domaine- et qui fait apparaître « un profil ».

L'interprétation diffère selon le sexe, soit de quelques points pour les neufs premiers facteurs soit par une inversion pure et simple pour le facteur masculinité/féminité.

-Exemple :

Inventaire de tempérament de Guil Ford-Zimmermen :

318-Vous avez du mal à exprimer vos sentiments devant plusieurs personnes.

319-Il est bien rare que les gens respectent leur parole.

320-Vous aimeriez élever des scorpions.

321-Si on vous fait attendre plus d'une demi-heure, vous préférez fixer un autre rendez-vous.

322-Vous aimeriez sauter en parachute, on faire de la plongée sous-marine.

323-Vous pensez que la plupart des gens sont tout à fait capables d'organiser leur propre travail.

324-Dans un groupe vous êtes en général un peu en retrait.

325-Il est souvent plus long d'expliquer comment faire une tâche que de la réaliser soi-même.

326-Les gens ont parfois un peu peur de vous.

327-Vous aimez la compétition.

328-Il vous arrive parfois d'avoir envie de ne rien faire.

329-Il vous est agréable d'être admiré par votre entourage.

330-Vous préférez dire toujours ce que vous pensez même au risque de déplaire.

331-Vous ne supportez pas la monotonie.

332-Il vous arrive souvent de réfléchir au sens de la vie.

333-Vous continuez de marchez même dans les escaliers mécaniques.

334-Même en cas d'intime conviction vous recherchez des faits pour prouver ce que vous pouvez.

335-A certains moment votre tonus diminue et vous vous sentez moins performant.

336-Si on vous accuse de mauvaise foi injustement, vous pouvez perdre votre calme.

337-Vous gardez des rancunes très longtemps.

338-Cela vous fait quelque chose de voir écraser un insecte.

339-Vous aimez deviner les pensées des autres.

341-Dans les conflits, personne n'a jamais entièrement tort.

342-On vous choisit souvent comme intermédiaire dans les affaires délicates.

THEMATIC APERCEPTION TEST ou TAT



b-Thématique Aperception test ou TAT :

-Objectif :

Pour Murray, l'interprétation d'une situation sociale montre beaucoup de la personnalité profonde du sujet.

-Présentation :

On présente une série de vingt images imprimées en noir, blanc et gris. L'une est entièrement blanche, quelques unes représentent des paysages, la plupart mette en scène un ou plusieurs personnages.

-Consigne :

L'examineur se présente seul avec le candidat, à qui il donne la consigne suivante :

« Je vais vous montrer successivement différentes images. J'aimerais qu'à partir de ces images vous ne racontiez un récit qui a une phase initiale, déroulement des événements et une situation finale. Vous êtes libre d'imaginer ce que font les personnages, ce qui leur arrive, quelles sont leurs pensées, leurs sentiments ».

-Correction :

Le temps est comptabilisé par image. Tout est noté : ce qui est dit, les temps d'hésitation...

L'examineur peut poser des questions pour éclaircir.

c-Questionnaire de Cattell :

-Objectif :

Cattell estime que seize facteurs de personnalité permettent une bonne analyse de la structure caractérielle de l'homme.

Son questionnaire a pour objectif d'explorer ces axes fondamentaux pour dresser un profil ou «psychogramme» de l'individu.

-Présentation :

Le questionnaire est composé de cent quatre-vingt sept questions auxquelles on peut répondre par « oui », « non », « entre les deux » soit par un choix entre différentes propositions.

-Consigne :

« Répondez en choisissant entre « oui », « non » et « entre les deux » ou entre les propositions exprimées dans les colonnes de droite ».

-Correction :

Une grille permet d'apprécier isolement chacun des facteurs.

Ensuite on établit un profil où s'inscrivent les seize critères.

-Exemple :

- Vous arrive-t-il d'être ému(e) aux larmes au cinéma ?.
  - Préférez-vous être riche ou bien portant ?.
  - Si vous aviez à voter pour une de ces lois, laquelle choisiriez-vous ?.
- ◆ L'interdiction aux obèses d'utiliser les transports en commun aux heures d'affluence.
  - ◆ L'obligation aux dentistes de se parfumer l'haleine.

- Manger est à dormir comme réfléchir est à : couper, colorer, imaginer.
- Préférez-vous que votre fils soit plus tard un grand champion sportif ou un musicien de talent ?
- Détestez-vous l'hypocrisie.
- Croyez-vous qu'il existe plusieurs formes de socialisme de valeur et dangers inégaux ?
- Pensez-vous qu'il est faux d'affirmer que les famines périodiques sont des facteurs naturels utiles pour réguler la population du globe ?
- Appréciez-vous de disposer de moments où vous pouvez ne rien faire ?

d-Le Rorschach :

-Objectif :

Rorschach a établi une relation entre l'interprétation de certains tâches d'encre et les principaux types mentaux. Il a alors tiré une méthode d'analyse des traits caractéristiques et des troubles de la personnalité.

-Présentation :

Le Rorschach se compose de 10 planches reproduisant des formes obtenues en pliant une feuille de papier sur laquelle on a fait des tâches d'encre fraîches.

En pliant la feuille, on retrouve une symétrie. On peut les avoir soit en noir et blanc soit en couleur.

-Consigne :

L'examineur, seul avec le candidat, lui présente chaque planche dans un sens déterminé en lui demandant :

« Qu'est-ce que cela pourrait être ? »

le temps de réponse est libre.

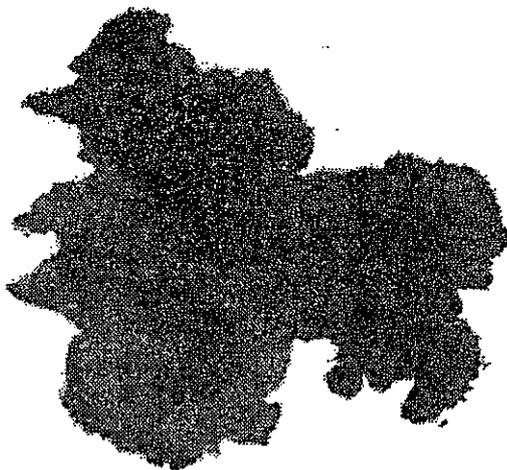
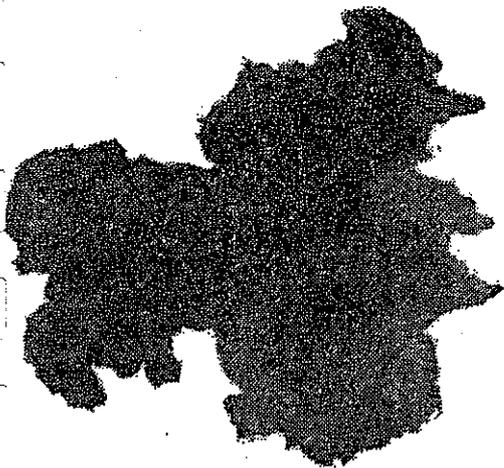
-Correction :

L'examineur note tout ce que est dit, les mimiques, les silences, le fait que le candidat observe, inspecte, regarde attentivement tout est noté.

L'examineur ne doit pas intervenir, il doit laisser le champ libre au candidat, à la fin du test, il lui présente une deuxième fois, les dix planches pour avoir l'explication de ce qui à été formulé.

La correction et l'interprétation de ces tests sont complexes et assez longues. On fait appel à un spécialiste en psychologie qui a une formation assez approfondie en psychologie et a une longue expérience pratique de ce test.

RORSCHACH



e-Test du village :

-Objectif :

Le but est de savoir la personnalité profonde de l'individu, ses attaches, ses hiérarchies de valeurs.

-Présentation :

Le sujet est placé devant une table carrée. A côté de lui, dans une grande boîte se trouvent des petites maquettes (environ 300) = boutiques, écoles, mairie, église, personnages, murs, grilles, arbres, etc... avec lesquelles on peut constituer un village.

-Consigne :

La consigne est orale : « avec ces matériaux, vous allez construire un village imaginaire dans lequel vous habiteriez ».

Le temps est libre :

Quand le sujet a terminé, on lui pose une série de questions du genre : « Où habitez-vous dans ce village ?. ».

- Qu'y faites-vous ?.
- Qui vient vous voir ?.
- Quel est le coin qui vous plait le plus.
- Etc .

-Correction :

lorsque le sujet commence son travail, l'examineur note son comportement, ses commentaires, le temps passé, l'ordre des constructions, les modifications.

Ensuite sera analysé le mode de construction, la méthode, le temps, les lieux où sont placés les différents éléments (haut, bas, gauche, droite, centre...) et enfin on étudiera le contenu des réponses au questionnaire.

#### 4-Correction des exemples proposés :

##### a-Bur 1T :

Epreuve 1 = 0,0325

1,7 L

7392,5

Epreuve 2 = les baux que nous avons signés.

Nous n'avons pas encore aperçu les chevaux qu'elle est sensée nous avoir donnés.

Epreuve 3 = Une croix sur la ligne 1 et 3.

##### b-Collationnement :

Première partie = une croix sur les lignes 2-4 et 5.

Deuxième partie = une croix sur les lignes 1,2 et 4.

Troisième partie = une croix sur les lignes 1 et 4.

Quatrième partie = une croix sur les lignes 2,4 et 5.

##### a-PM 38 :

1-La sixième figure comporte des rayures de même sens, sous le même angle, de mêmes dimensions et de mêmes écartements que sur le modèle de base.

2-La quatrième figure est la bonne, par ses oppositions avec les précédentes et similitudes avec la ligne supérieure : quant à la forme extérieure, un angle droit, à la couleur de cette forme intérieure, blanche, et sa position, en haut à droit.

3-La sixième figure se déduit du fait que la figure angulaire tourne d'un quart de tour dans le sens des aiguilles d'une montre, de gauche à droite-Quant au petit cercle, il occupe sur chaque ligne (et sur chaque colonne) une des trois positions : en bas à gauche, au centre, en haut à droite.

b-MGM :

-As de trèfle, chaque carte étant numériquement inférieure de moitié à la précédente, et la couleur trèfle étant la seule non encore citée, à côté des trois autres.

-Deux de cœur, les couleurs étant les mêmes face à face dans les deux colonnes, et la somme des deux cartes de chaque ligne totalisant 10.

-Huit de pique, les couleurs étant les mêmes dans chaque colonne et la progression des sommes par colonne, de gauche à droite, étant : 4, 6, 8 et donc 10.

-Huit de trèfle à l'intérieur, trois de trèfle à l'extérieur. En partant de la paire supérieure et en allant dans le sens des aiguilles d'une montre, la progression est 1, 2, 3, 4, 5 en alternant extérieur-Intérieur, est 10, 9, 8, 7, 6 en alternant intérieur-extérieur.

c-D48-D70 :

-Le dernier numéro est zéro en haut et quatre en bas, la progression est : -1, -1, -1... de six à zéro pour la plage arrivée et +3, +3, +3... de zéro à quatre pour la plage avant.

-Le domino manquant est quatre en haut et un en bas.

En haut, la progression est -2, +1, -2, +1, -2...

En bas la progression est +1, +2, +3, +4, +5...

-Six en haut, zéro en bas.

En haut, la progression, de gauche à droite, est toujours de +2.

En bas, la différence entre le domino du centre et celui de gauche donne celui de droite.

-Deux à l'intérieur, trois à l'extérieur.

A l'intérieur la progression est : 1, 2, 1, 2, 1..

A l'extérieur elle est de : 6, 4, 3, 6, 4, 3...

d-Raisonnement :

-Navet n'est pas un fruit comme miroir n'est pas un vêtement.

-8, car chaque deuxième chiffre est le double de chaque premier.

-Arme 2 « le couteau est une arme blanche » de même que « le poulet est un animal domestiques », chaque mot étant suivi par un, deux ou trois le chiffre trois sur la première ligne, et de même par les chiffres 1, 2 et 3 sur la seconde.

-1440, nombre de minute dans 24 heures ou 86400 secondes.

-Rotor, on inverse tout simplement l'ordre des lettres.

-Route, chaque chiffre désigne une lettre selon le code défini à gauche.

-Jeune, qualificatif ayant de mots de sens contraire dans la liste.

-Vire, obtenu en prenant les lettres de rive dans l'ordre : 3, 2, 1, 4.

-Roue, la roue de la voiture est en contact avec le sol comme la semelle de la chaussure ou le sabot du cheval (Pneu conviendrait : un exemple de réponses multiples).

$$-6 : 30 - 7 + 1 = 24, 24 - 1 + 9 = 32$$

$$32 - 9 + 3 = 26 \text{ donc } 26 - 3 + 6 = 29$$

$$\text{on bien : } 30 - 7 = 23, 24 - 1 = 23$$

$$32 - 9 = 23$$

$$\text{donc } 29 - 6 = 23.$$

e-BV16, BV17 :

-Les six phrases sont notées, dans l'ordre : 0, -1, +2, 0, -2, +2.

-Les six phrases sont notées, dans l'ordre :

0, +2, -1, -2, +2, -2.

-Les six phrases sont notées dans l'ordre :

-2, -1, +2, -2, +2, -1

## **G-Conclusion :**

Nous vous proposons un recueil d'impressions de certains psychologues qui exercent dans des milieux professionnels très différents : cabinets de sélection, entreprises, administrations, hôpitaux psychiatriques, recherche, universités,...

Ces propos ont été classés dans différentes rubriques, et nous laissons le soin au lecteur d'apprécier ces opinions.

### ♦ Test: réalité ou prétexte :

-« Les tests sont utilisés chez nous dans des buts très différents ; sélection, mutation, reclassement après – maladie, examen psychomoteur de routine tous les cinq ans.

Mais le service psychologique c'est aussi un lieu où les gens peuvent parler, lieu où l'on peut être reçu sur demande personnelle.

Les gens ont besoin de parler, dans les entreprises, et même en dehors, ils n'ont parfois aucun lieu pour cela.

Un candidat m'a dit un jour : « ça fait du bien de parler, ce que je vous ai dit à vous, je ne l'ai jamais dit même à ma femme ».

-« Les tests sont des outils de travail avec deux buts :

- Diagnostic au moyen d'approfondissement d'une personne.
- Objet intermédiaire dans une relation, quelque chose qui permet de passer de sa propre subjectivité à celle de l'autre.

Le test est une aide à exprimer un certain nombre de choses ».

-« Le test sert à établir un premier contact, souvent les gens ne parlent pas spontanément de leurs problèmes, le test remplace le langage, le dessin par exemple exprime pour l'enfant à la place des mots ».

❖ La valeur des tests :

-« L'entretien c'est bien, mais ça n'apporte pas tout. Les tests sont un autre moyen de rencontre, une autre manière de dialoguer. Certaines personnes ont un vernis verbal très important et peuvent nous « posséder » si l'on n'utilise que l'entretien ».

-« Dans notre entreprise nous sommes obligés d'utiliser les tests ; moi de toute manière j'en ai besoin.

L'entretien ne me suffit pas pour légitimer mon avis, j'ai souvent vu des cas où mon avis s'est modifié après les tests ».

-« Il n'est pas possible de s'en tenir au résultat chiffré et au chrono, il faut forcément avec le candidat un entretien à propos des tests, tout de suite après la passation ».

-« Les tests permettent à la synthèse un éclairage différent, une approche par des techniques différentes ».

❖ Les projectifs et les tests de personnalités :

-« Souvent, on prend les tests de personnalité pour des succédanés de l'entretien, or, sans entretien, aucun test n'a de valeur ».

-« Un projectif n'est jamais neutre sur le sujet et il y a toujours du « pif » dans l'interprétation ».

-« Pourtant les tests de personnalité permettent d'approcher la vie intérieure, l'émotivité, la manière de la contrôler, l'extraversion, l'introversion, ce sont de très bons tests et on y voit beaucoup de choses même quand on les regarde superficiellement ».

❖ La transmission des résultats des tests au candidat :

-« Dans notre entreprise, on donne le résultat aux gens quand ils le demandent mais normalement nous n'avons pas le droit, cela prend trop de temps sur notre travail ».

-« Au niveau des tests, je pense que le secret ne veut rien dire, je suis partisan de montrer aux candidats les épreuves corrigées, d'en parler avec eux pour que cela leur serve à quelque chose d'avoir passé des tests ».

-« Le psychologue n'explique pas les résultats en termes de chiffres, ce qui ne veut absolument rien dire pour un non-spécialiste ».

# CHAPITRE IV

## LES CENTRES D'EVALUATION (LES ASSESSMENT CENTERS) ET AUTRE TECHNIQUE

### **Introduction :**

Le centre d'évaluation ou le bilan comportemental reste une méthode spécifique et qui ne ressemble à aucune autre. C'est une photographie de la situation qui nous permet de réagir en conséquence. Les centres d'évaluation utilisent les multiples techniques d'évaluation et plusieurs évaluateurs. Le centre d'évaluation permet de reconnaître le potentiel du cadre. Son principe est constitué par ce lien entre le poste et les exercices.

Pour la deuxième partie de ce chapitre elle sera consacrée à la graphologie caractérisée par son grand paradoxe ; ne reposant pas sur des bases de scientificité mais son utilisation dépasse largement les autres méthodes d'évaluation. Son passé lui procure peut-être cette légitimité.

### **A-Les centres d'évaluation**

La traduction littérale, laisse penser que le « centre d'évaluation » est un espace physique. Alors que ce n'est pas le cas et c'est pourquoi peut-être différents auteurs qui ont introduit cette méthodes, ont opté pour l'expression « bilan comportemental ». (V. Ernoul, de J.P. Gruere et de F. Pele (1984).

Par analogie au bilan financier, le bilan comportement serait une « photographie de la situation (...) à un moment donné », (un arrêt sur image).

Celui-ci permet de faire le point pour ensuite réagir en conséquence.

Le terme comportemental, est très important et il signifie méthode qui s'intéresse uniquement aux comportements.

Et que « leur caractère positif ou négatif n'est déterminé qu'en fonction de la situation à laquelle ils répondent ».

### *1-Définitions :*

« Le centre d'évaluation est considéré comme une méthode tout à fait spécifique et qui ne ressemble à aucune autre.

Smith et al. soulignent : « la principale caractéristique qui différencie des centres d'évaluation des autres procédures, repose sur le fait qu'ils utilisent des multiples techniques d'évaluation et plusieurs évaluateurs qui évaluent les compétences ou les caractéristiques personnelles des gens qui assistent à ces centres » (1989)<sup>9</sup>.

Pour Boehm, un des spécialistes de la méthode, le présente en six éléments clés :

- Un système d'évaluation ayant pour objectif de reconnaître le potentiel des cadres.
- Il utilise des techniques variées.
- Il attire l'attention sur l'évaluation du comportement en rapport avec le vécu.
- Plusieurs évaluateurs le prennent en charge.
- Orienté sur l'observation et l'évaluation de plusieurs candidats.
- Les deux phases « observation » et « évaluation » sont bien séparées dans ce système.

Enfin, nous avons cette définition<sup>10</sup> :

Un centre d'évaluation est considéré comme une méthode tout à fait spécifique et originale, destinée à évaluer les comportements des sujets placés dans des conditions très proches de la réalité professionnelle.

Son caractère nouveau repose sur les spécificités suivantes :

- Plusieurs techniques d'évaluation sont utilisées.

---

9 - Les centres d'évaluations – Tepernoux.

10 - Définition, Christian Balicco - les méthodes d'évaluations.

- De nombreux observateurs.
- Une procédure ayant un caractère standardisé.
- Le rapport entre exercices réalisés et fonctions simulées.

Cette procédure est considérée comme l'une des techniques d'évaluation les plus valides qui existent.

En paraphrasant Tapernoux. Christian Ballico affirme que le centre d'évaluation est à l'évaluation des potentiels, ce que la Rolls Roys est à la voiture.

## *2-Histoire :*

Cette méthode reste moins connue est très peu utilisée dans le domaine de ressources humaines.

Alors que ces origines sont anciennes et remontent jusqu'au début du siècle.

Le centre d'évaluation est le résultat de la rencontre de la psychométrie (outils d'évaluation), de l'observation du comportement et de l'évaluation clinique.

Au début, cette approche était utilisée dans le domaine militaire et économique.

La méthode est née en Allemagne, pendant la première guerre mondiale, elle était mise en oeuvre sous une forme assez simple et dont l'objectif était le recrutement de candidats officiers.

L'approche était essentiellement psychométrique (utilisation de test) et sociale (groupe d'évaluation).

Pendant la deuxième guerre mondiale, les Britanniques l'ont utilisée sous sa forme la plus développée faisant appel à la triple approches, pour la sélection des cadres supérieurs de l'armée.

Enfin, c'est aux Etats-Unis que cette méthode a été utilisée pour la sélection des futurs espions.

L'opération était menée par une équipe de psychologues dirigée par H.Murray, le créateur du TAT.

Il était indispensable d'observer chaque sujet dans des situations spécifiques ; l'évaluation se faisait à partir d'exercices pratiques destinés à mesurer un ensemble de neuf critères supposés représentatifs du « bon espion » (capacité d'observation, aptitude physique, etc...).

Après la guerre, la méthode est passée dans le monde de l'entreprise peut-être à cause de « cet empirisme qui faisait la conquête des industriels ».

Les centres d'évaluation étaient utilisés soit pour « le recrutement du personnel » soit pour « l'évaluation du potentiel d'évaluation des gens diplômés ».

Mais ce qui a fait véritablement connaître cette méthode, c'est l'étude menée à l'Américain téléphone et télégraphes (A.T et T), à partir de 1956, ce qui avait permis le développement de cette technique dans le secteur industriel. Cette étude reste toujours une référence. Elle a contribué au développement de la méthode dans les grandes entreprises Américaines (IBM, Général Electric.), son expansion « étant soutenue par des études scientifiques de base et plusieurs publications destinées aux chefs d'entreprises ».

### *3-Principes :*

Dernièrement le responsable d'intérim spécialisé dans le secrétariat a précisé que la meilleure façon de vérifier les compétences d'une secrétaire, était de la mettre à l'épreuve.

Il avait élaboré un ensemble « d'exercices » à proposer à chaque candidat, une fois qu'il a identifié les différentes exigences professionnelles que chaque secrétaire doit avoir.

Ces exercices pratiques sont destinés à évaluer le sujet en situation, cela ne constitue pas « un centre d'évaluation » mais plus que « les tests de situation ».

Ces épreuves présentent l'avantage de mettre le sujet dans des situations pas très éloignées de la réalité qu'il aura à connaître. C'est pourquoi peut-être les candidats acceptent facilement ce type d'épreuves.

Donc, le principe du centre d'évaluation est constitué par ce lien entre le poste et les exercices.

Les exercices de simulation proposés aux candidats sont toujours en relation étroite avec la fonction et le poste de travail.

L'équipe d'Ernoulte précise que le bilan comportemental doit être précédé de 4 étapes :

-L'analyse du poste et de la situation de travail :

La description des différentes tâches d'une fonction donnée c'est de déterminer et de définir les exigences du poste, en termes de dimensions de comportement qui serviront de critères d'évaluation.

Ces dimensions représentent les aptitudes et les compétences pour réussir à ce poste exemple le leadership pour diriger le personnel.

-Le choix et la définition des critères d'évaluation :

Ici, il faut réaliser une sélection chronologique des dimensions les plus importants.

C'est à dire, déterminer et classer par ordre d'importance les différents comportements les plus significatifs du poste. Il est préférable que le nombre de dimensions soit inférieur à sept, pour que l'évaluation ne soit pas lourde.

-Le choix et la construction des exercices de simulation :

Ces exercices doivent-être en relation avec les situations de travail déjà décrites.

Exemple le secrétaire ne pourra pas faire un exercice de négociation par téléphone que si son poste l'exige effectivement.

-La formation des formateurs :

Le travail d'observateur ne s'improvise pas. Pour obtenir l'optimisation de cette procédure, il faut impliquer, la hiérarchie de l'entreprise.

En outre, il existe un autre principe selon lequel « il faut considérer la personnalité dans son ensemble avant d'établir des notations spécifiques ».

Pour avoir une observation objective et fiable, devant la multitude de critères, il est nécessaire que chaque observateur n'ait à la charge que d'un nombre limité de dimension.

L'observation est une phase de l'évaluation. Ces exercices sont élaborés de telle manière à mettre en évidence plusieurs fois le comportement recherché.

*4-Un centre d'évaluation et les différents types d'exercices :*

Le plus important de la méthode est composé d'un ensemble d'exercices concrets puisqu'il s'agit d'une procédure dont l'objectif est d'observer les comportements de sujets en situation.

Ces exercices sont toujours complétés par un ensemble de techniques qui aideront à fiabiliser la méthode (tets, entretiens, etc...).

Dans un centre d'évaluation, selon Tapernoux, on peut distinguer d'une part les « exercices de simulation de groupe » et d'autre part « les exercices de simulation individuels ». Le nombre de techniques reste variable mais généralement, il est de sept.

-Les exercices de simulation de groupe :

Il existe plusieurs formes :

L'entretien simple : sa pratique est simple. Elle consiste à réunir un groupe de douze personnes au maximum, une fois qu'ils ont pris note du thème de la discussion. Et différents évaluateurs notent leurs observations.

/ L'entretien avec rôle attribué :

Il s'agit de discussion de groupe sans qu'il ait un meneur de jeu, chaque participant doit défendre un rôle avec conviction et cherche l'adhésion du groupe vers une situation donnée.

Ce type d'entretien est utilisé pour le recrutement d'agents commerciaux afin de reconnaître un certain nombre de caractéristiques nécessaires à ce poste (qualité de l'argumentation, aisance verbale, etc...).

/ L'entretien sans rôle attribué :

Les participants se trouvent comme partenaires d'une société (jeu d'entreprise).

/ Les travaux en groupe :

On divise le groupe en deux parties qui doivent défendre des positions opposées.

Les sujets doivent négocier et arriver à un accord. Dans le bilan comportemental les objectifs du groupe doivent être communs ou différents.

/ Objectif commun :

Réaliser ensemble un montage à partir d'une planche lumineuse et de plusieurs diapositives.

/ Objectifs différents :

Exemple : composer la vitrine d'une agence de voyage, chaque membre va jouer le rôle d'un représentant et défendre sa position.

-Les exercices de situations individuels « Exercices in Basket » :

Ce sont les plus connus. Il s'agit d'une corbeille « arrivée » qui contient un certain nombre de documents que le sujet devra traiter dans un temps limité.

Un entretien est nécessaire, à posteriori, pour avoir l'explication de ce qui a motivé les différentes décisions du candidat.

Exercice « In Tray » : cette technique consiste à remettre au candidat un dossier composé de documents divers, relatif à un problème donné, dont la solution doit être trouvée rapidement.

C'est une épreuve limitée dans le temps qui met « sous pression » le candidat.

Autres exercices de simulation.

Le client furieux : le participant va recevoir la visite d'un client très mécontent, à propos d'un produit fourni, le rôle du client est joué par un compère.

Dans cette simulation, le participant connaît le scénario et le temps dont il dispose.

L'épreuve rédactionnelle : on demande au candidat de rédiger une lettre « ferme » mais courtoise.

L'exposé commercial : on demande au participant d'élaborer une stratégie de l'entreprise pour les années à venir, et de la présenter, oralement, devant un ou deux évaluateurs.

Le test de l'aptitude à écouter :

On peut mesurer l'aptitude du sujet à retenir de nombreux détails d'un film qui lui a été projeté.

-Le test « papier-crayon » :

Les exercices de simulation ne peuvent évaluer les caractéristiques purement qualitatives (personnalité, aptitudes, intelligence, etc...) mais ils sont nécessaires à les connaître. En plus les exercices de simulation contribuent à une observation des comportements du sujet.

Ces tests complètent l'évaluation globale en ajoutant des précisions. Mais ils permettent également « d'entrevoir l'évolution de carrière » et d'identifier à long terme le potentiel des cadres d'une entreprise.

Tapernoux souligne que ces tests peuvent constituer un moyen de pré-sélection.

-L'entretien Personnel :

Malgré son importance, l'entretien personnel n'est pas toujours mis en œuvre.

Les simulations permettent l'observation du sujet en situation. En aucun cas, elles permettent l'identification de la motivation d'un comportement – c'est pour cette raison que l'entretien reste important et constitue une étape fondamentale. Son absence laisse de gros points d'interrogation et des zones d'ombre que seul l'entretien personnel permet de les mettre au clair.

-Autres techniques utilisées dans les centres d'évaluation :

L'entretien centré sur la recherche des faits :

C'est une technique très connue chez les anglo-saxons, qui repose sur le postulat suivant : le comportement passé permet de prédire le comportement futur.

Il s'agit d'un entretien purement factuel où le sujet est invité à parler de ses expériences passées en y associant des faits concrets (résultats obtenus).

Les questions qui composent cet entretien permettent de « découvrir des faits marquant les comportements recherchés aux différentes étapes du passé professionnel ».

L'utilisation de ce type d'entretien doit être relativisée, à cause de son faible pouvoir prédictif (qui a réussi réussira).

Le questionnaire biographique : s'il paraît qu'il a donné satisfaction dans « les centres d'évaluation », comme le soutient Tapernoux (1984). Cela n'a pas été confirmé par d'autres études qui donnent de faibles résultats.

L'auto-description : on demande à un candidat de faire son propre portrait, en se placant une fois dans le peau d'un ami, puis celle d'un ennemi.

L'entretien simulé entre deux candidats : on demande à un candidat de jouer le rôle d'un conseiller ou d'un évaluateur d'un autre candidat.

### *5-La fiabilité :*

Le principe du « centre d'évaluation » repose sur une double ambition : celle de reproduire à travers les exercices de simulation les situations de travail – et – celle de faire apparaître à travers ces exercices les comportements recherchés. Ce lien entre les exercices de simulation et la réalité du poste de travail suppose que la méthode possède une certaine fiabilité.

Pourtant comment expliquer la marginalisation de cette méthode ?

Les recherches se rapportant à la fidélité de cette méthode d'évaluation sont nombreuses, et en général assez homogènes dans les résultats.

### -La validité :

La validité apparente : généralement, les candidats qui participent à « un centre d'évaluation » acceptent aisément les procédures présentées.

Ils ont le sentiment d'être jugés sur des bases rationnelles et objectives, correspondant à une certaine réalité professionnelle que ne possèdent pas d'autres méthodes.

Cette validité revêt un intérêt majeur : celui de faire participer le candidat de façon motivée et confiante.

La validité de conviction : cette validité concerne tous les professionnels qui participent à l'évaluation du candidat. Elle est d'un intérêt central, parce que lorsqu'on est convaincu de la pertinence de la méthode, on la met en œuvre, par rapport à l'évalué, d'une façon encore plus convaincante.

-La fidélité :

Il y a une certaine difficulté à mettre en œuvre une procédure de ce type et la répéter plusieurs fois de la même façon.

C'est particulièrement vrai pour certains exercices de simulation (exemple, jeux avec compères).

Toutefois, plusieurs études montrent que l'accord entre différents juges (fidélité inter-juges) est élevé<sup>11</sup>.

Le degré d'accord dépendrait étroitement de la qualité explorée, ainsi l'accord entre plusieurs évaluateurs serait nettement meilleur pour « le degré de participation » que pour « le dynamisme ».

Pour Tapernoux : « d'une manière générale, plus le comportement est observable directement, plus les conclusions sont fiables ».

Le degré d'accord augmente plus avec l'entraînement des évaluateurs que leur formation.

La fidélité test-Retest :

Existe-t-il une stabilité des résultats dans le temps ? si on fait passer cette méthode à deux moments différents, à un même groupe de sujets, est-ce qu'on obtient les mêmes résultats ?

La seule étude consultée a montré une stabilité de la mesure tout a fait correcte.

Les quelques résultats présentés montrent que la fidélité de cette méthode reste correcte.

---

11 - Le coefficient obtenu est de .73 (Moses in Tapernoux 1984).

-La validité de la méthode :

Cette méthode est-elle capable de prédire la performance et la réussite professionnelle des futurs collaborateurs ?.

La validité prédictive de cette méthode est très élevée. Le résultat des principales recherches en particulier de synthèse font dire à certaines auteurs que : « la validité des centres, d'évaluation » en tant que prédicateurs de la performance future dans le poste a été établie.

Précisant d'autre part que : « tous les projets de recherches et les articles ont confirmé qu'ils sont certainement parmi ce que nous avons de mieux ».

Comme illustration de la fidélité de cette méthode, on peut toujours revenir à l'une des recherches les plus représentatives réalisée en 1956 chez AT et T (l'Américain Téléphone et Télégraphe).

Cette étude était menée auprès de 274 candidats, tous diplômés de l'enseignement supérieur.

L'objectif était de mesurer la relation existant entre les prédictions de réussite de chaque candidat (prédictions réalisées à l'issue du centre d'évaluation) et la réalité ultérieure.

Au cours de l'évaluation, les prédictions ont porté sur un nombre relativement réduit de candidats.

Les résultats indiquent que sur les 123 candidats, qui sont encore sur poste, huit ans après : « 64% de ceux qui avaient été évalués comme devant évoluer dans les dix années, le firent réellement, alors que seulement 32% de ceux que l'on n'avait pas identifiés comme ayant un potentiel satisfaisant réussirent à évoluer ».

D'autres parts, les auteurs ont montré que l'utilisation conjointe de plusieurs techniques (test « in basket », exercice de groupe, etc...), sauf celle des questionnaires de personnalité, « contribuait à améliorer la validité prédictive » du centre d'évaluation.

En outre, la comparaison du centre d'évaluation avec les autres techniques, donne des résultats qui peuvent nous éclairer :

L'auteur de cette recherche arrive à la conclusion suivante : « que la probabilité de choisir un cadre qui sera noté ultérieurement « satisfaisant » et de :

- 15% lorsque la sélection est faite, à partir d'impressions.
- 35% lorsque la sélection est le résultat d'une évaluation complétée par une évaluation du potentiel autre que l'assessment center.
- 76% lorsque la sélection est le résultat d'une concertation entre supérieurs hiérarchiques et les résultats de l'assessment center.

Tapernoux, dans son travail de synthèse, confirme également l'excellente validité prédictive des « centres d'évaluation » capables de « prédire l'efficacité future des cadres ».

Quand à Robertson et al. Elle indique que dans un contexte d'évaluation de la performance professionnelle, les deux plus performantes sont les « échantillons de travail » et « les centre d'évaluation » considérés comme étant les meilleurs prédicteurs qui existent actuellement.

On peut considérer que la méthode des « Assessment Center » comme un prédicteur très fiable de la réussite professionnelle future. Sa validité a été confirmée par de nombreuses études et de là, on peut dire que cette méthode est l'instrument prédictif le plus intéressant qui existe.

#### *6-Les résistances à cette méthode :*

« En 1997, le constat est étonnant : »

Comment une méthode qui a prouvé objectivement depuis des années sa fiabilité en matière de pronostic professionnel, n'arrive pas à s'imposer et se trouve toujours dans la marge ?.

Comment expliquer cette faible utilisation ?

Pourtant, nombreux les praticiens Français qui lui ont prédit un avenir florissant et plein de promesses. Comment se fait-t-il que le développement prévu ne s'est-il pas réalisé ?

Les raisons qui expliquent ces contraintes sont multiples :

- les raisons rationnelles.
- L'investissement de temps : l'investissement temps reste considérable, soit dans la conception d'un centre d'évaluation, soit dans sa mise en œuvre.

Plus la complexité des postes à évaluer sera grande, plus le temps nécessaire sera important.

Le coût de la méthode : cet argument va de paire avec le précédent.

L'objectif d'un responsable est de rentabiliser son investissement. Alors pourquoi utiliser une procédure aussi coûteuse lorsqu'on a à disposition tout une pléiade de méthodes aux coûts dérisoires ?

Pourquoi doit-on perdre des jours à évaluer des cadres alors qu'on peut effectuer le travail en quelque heures.

Les connaissances spécifiques :

L'élaboration et la mise en œuvre des centres d'évaluation exigent non seulement des connaissances mais aussi des compétences multiples et variées et qui ne sont pas à la portée du non-spécialiste.

Ces connaissances portent sur les différentes techniques d'analyse de poste ainsi que les outils utilisés, en plus de leurs conditions de mise en œuvre et de leur validité (tests classiques, et de situation, etc...).

En plus, il est nécessaire de maîtriser les techniques issues de la psychologie sociale et clinique (jeux de rôle de simulation où interviennent des compères du centre d'évaluation, ainsi qu'un ensemble de techniques spécifiques (techniques d'entretien, techniques d'observation avec codification).

D'un autre côté, le véritable spécialiste doit savoir les principes méthodologiques et expérimentaux de sa démarche pour éviter tout phénomène qui peut fausser l'évaluation.

La lourdeur de la méthode : au lieu d'investir dans une méthode qui a montré sa pertinence en matière d'évaluation et de sélection professionnelles, certains professionnels préfèrent utiliser d'autres méthodes. Quelle est alors l'explication de ce comportement ?

L'explication qu'on peut donner à ce « conservatisme théorico-pratique » est probablement le fameux « désir de maîtrise » dont le schéma fort clair est : « je préfère continuer à utiliser mes anciennes méthodes que je comprends facilement- qui me rassurent- et dont je me sers depuis des années.

Je sais que se ne sont pas les plus fiables, mais au moins, je les maîtrise. Au lieu d'une procédure complexe, et qui me dépasse intellectuellement ».

Vue de cet angle, la méthode des « centre d'évaluation » va paraître en effet lourde et peu intéressante.

### **Conclusion :**

Vu la convergence des résultats des différentes études, on peut considérer, que les centres d'évaluation représentent la méthode la plus fiable qui existe en matière de pronostic de la réussite professionnelle.

Ce qui explique cette fiabilité, ce ne sont pas seulement les relations étroites qu'entretiennent cette méthode avec le poste de travail mais en plus la rigueur de la méthodologie utilisée.

Les différents exercices utilisés ont un seul objectif, c'est d'observer et d'évaluer les comportements des sujets dans des situations variées et qui sont les plus proches possibles de la réalité professionnelle.

Certes, cette méthode ne représente pas une panacée, néanmoins, elle reste l'une des plus fiables qu'on utilise actuellement.

On oublie, souvent le rôle de l'environnement, qui ne pourra jamais être modélisé, comment adapter à « un centre d'évaluation » la culture de l'entreprise, les « non-dits » qui pervertissent sa dynamique, etc... ?.

De toutes les façon, « le centre d'évaluation reste actuellement l'une des rares méthodes capables d'apporter une information aussi riche et aussi fiable en caractère de pronostic professionnel.

### **B-Autre technique d'évaluation : la graphologie**

La graphologie et l'entretien apparaissent comme les techniques de sélection les plus utilisées en France.

Seule une enquête a relativisé ce constat, elle a été menée par l'observatoire des ressources humaines GRANFIELD-ESC Lyon, auprès de 5500 directeurs de personnel de douze pays européens.

La France vient largement en tête dans l'utilisation de la graphologie en comparaison avec les autres pays européens.

Bien que les résultats de cette étude -57%- semblent bien en deçà de la réalité. (les échos, Mars 1993).

#### *1-Historique :*

Les caractéristiques de l'écriture et de la personnalité ne sont pas une découverte nouvelle.

Suetone, un historien de l'antiquité, a été le premier à avoir établi une correspondance entre écriture et personnalité. Il avait alors associé l'avarice et la méfiance de l'empereur Auguste à certaines caractéristiques de son écriture. Il faut toutefois préciser que cette relation a été faite après sa mort et que l'avarice et la méfiance auxquelles faisait référence Suetone n'étaient un secret pour personne.

Les chinois ont également remarqué une relation entre l'écriture et la personnalité au XI<sup>e</sup> siècle.

Au XVII<sup>e</sup> siècle, c'est l'Italien Camillo Baldi qui publie un traité dans lequel il fait référence aux signes de l'écriture.

Après la renaissance, l'idée prend plus de précision en Europe, mais c'est au XIX<sup>e</sup> siècle que s'affirment les idées concernant l'écriture.

En 1871, l'abbé Michon, qui est à l'origine du terme « graphologie » publie un ouvrage qui est considéré comme le premier traité de graphologie. Il a été initié par l'abbé Flandrin. Il explique sa théorie en s'appuyant sur les travaux du biologiste Bichat.

« En énonçant que toute sensation a son centre dans le cerveau » et que « toute écriture, comme tout langage, est l'immédiate manifestation de l'être intime, intellectuel et moral ».

En traitant l'écriture comme une fonction de l'organisme, il parle de « physiologie graphique, qui est l'étude des mouvements, des fonctions, des combinaisons de traits ».

Jean Crepieux – Jamin que l'on considère comme le fondateur de la graphologie a poursuivi les travaux de Michon et publie en 1898 son fameux livre « l'écriture et le caractère ».

Ses travaux servent toujours de base aux graphologues qui considèrent que ses critères d'analyse et d'observation de l'écriture sont toujours d'actualité.

## *2-Définition de la graphologie :*

Etymologiquement le vocable est issu du grec graphein (graphe) qui veut dire « écriture, tracer » et de logos « étude, science, discours ». Par extension, il s'agit d'une méthode destinée à décrire la personnalité d'un sujet à partir des caractéristiques de son écriture.

L'écriture serait donc considérée comme « le reflet de la personnalité intime » de son auteur.

### *3-Principes :*

En faisant référence au système de Crepieux-Jamin, le graphologue opère son analyse en s'intéressant aux différentes caractéristiques de l'écriture (les genres). Celle-ci devra être appréhendée toujours dans son ensemble. Il étudie en particulier sa forme (anguleuse, arrondie, artificielle, etc...), sa direction (montante, inclinée, sinueuse, etc...), sa dimension (dilatée, grande, petite, etc...).

Il s'intéresse aussi à la pression (écriture épaisse, fine, etc...), à la vitesse (lancée, lente, rapide, etc...), à l'ordre (ordonnée, enchevêtrée) et enfin à la continuité de l'écriture, (inégaie, inhibée, etc...).

Ainsi à chaque spécificité (espèce) de l'écriture serait associée une caractéristique psychologique.

Ainsi une écriture inclinée serait pour un graphologue « un signe de tendresse ».

Dans la pratique, selon l'auteur, une seule espèce d'écriture serait toujours associée à d'autres qui influenceraient les unes les autres pour aboutir « à une nouvelle signification, la résultante ». En sachant que c'est l'espèce dont l'intensité est la plus forte qui est modifiée, la moins forte servant d'agent modificateur ».

Ainsi une écriture surélevée serait « le reflet de la fierté et de l'orgueil » mais associée à une écriture rigide et égale qui traduirait « la froideur des sentiments », elle donnerait par voix de résultante, le dédain.

Il y a l'existence « des lettres témoins » qui reflètent les indications supplémentaires sur la personnalité du scripteur : ainsi « le i » témoignerait de l'affirmation du moi, « le o et le a » ont un rapport avec les sentiments tandis que le t a un rapport avec la volonté.

Tout graphologue doit réaliser son étude en se basant sur plusieurs documents, et « n'utiliser dans ses travaux que des signes graphologiques observés et connus avec certitudes ».

Voilà les fondements de cette théorie qui puise sa force dans un postulat très simple : « l'écriture et la personnalité sont liées ».

Le postulat est considéré comme honorable.

Est-ce que la graphologie permet de prédire la réussite professionnelle d'un candidat à un poste donné ?

#### *4-La fiabilité de la graphologie :*

La première question essentielle qu'on doit poser pour vérifier si la graphologie est une méthode fiable dans le domaine de la sélection et de pronostic professionnel est la suivante :

Existe-t-il une relation entre l'écriture et la personnalité ?

La réponse affirmative est tellement courante et qu'elle semble tellement évidente et séduisante qu'on ne se pose plus la question de savoir si c'est effectivement le cas.

#### -La fidélité de l'écriture :

L'écriture d'un sujet obéit-elle à des fluctuations ou est-elle stable dans le temps ?

Selon Christian Ballico ; les études consultées montrent que lorsque les sujets sont soumis à une évaluation en deux moments différents méthode «test-retest ».

« On constate que leur écriture reste assez stable dans le temps ».

cette stabilité peut persister pour une période de plusieurs mois, au delà, il pourrait y avoir des changements, d'autant plus que la stabilité pour une période assez longue a été peut étudiée.

Certains éléments peuvent avoir une incidence et modifier l'écriture comme la peur, le stress, etc... Or d'autres facteurs volontairement conscients et limités dans le temps : comme le soulignent Smith et al : « la plupart des

gens peuvent améliorer le soin qu'ils apportent à leur écriture quand ils désirent créer une bonne impressions».

La fidélité inter-juge : existe-t-il un degré d'accord entre plusieurs graphologues ?.

Si parfois, il existe un accord entre plusieurs graphologues malheureusement ce n'est pas toujours le cas.

Pour étudier la fidélité de l'écriture le chercheur Nevo a eu l'idée de décomposer l'analyse de celle-ci en plusieurs parties :

La première correspondant à des mesures rationnelles (**les mesures graphométriques**) comme « l'espace entre les lignes ».

La deuxième s'intéresse au côté descriptif (**caractéristiques grapho-impressionnistes**) comme « la rondeur de l'écriture », « son aspect décoratif », etc....

Et la troisième permet d'évaluer les caractéristiques psychologiques (**échelles graphodiagnostiques**) comme « la force du moi » ou « la stabilité émotionnelle ».

A partir des résultats de cette recherche les conclusions suivantes ont pu être tirées :

- La fidélité est très haute pour les caractéristiques rationnelles de l'écriture (mesures grapho-métriques).
- Cette fidélité devient oscillante lorsqu'on s'intéresse aux caractéristiques moins formelles de l'écriture (grapho-impressionnistes).
- Enfin, elle s'affaiblit quand on s'intéresse à des caractéristiques psychologiques (échelles grapho-diagnostiques).

Il semblerait que le degré d'accord puisse augmenter lorsque les graphologues sont du même courant théorique, ce degré d'accord peut s'atténuer quand les graphologues seraient issus d'écoles différentes.

L'accord dévient encore plus faible entre graphologues expérimentés et novices.

Une autre recherche qui a utilisé la technique de la meta-analyse a montré que la fidélité moyenne était très fluctuante et que le degré d'accord inter-juge à deux moments différents était aussi oscillant.

En résumé, on peut dire que la fidélité de la graphologie est assez bonne lorsque les graphologues sont d'une même école.

Toutefois l'accord entre plusieurs graphologues et toujours sujet à de grandes fluctuations : la fidélité peut être bonne comme elle peut être aussi médiocre.

Cette haute fidélité de la graphologie n'explique pas nécessairement sa validité. Pourquoi ?

Plusieurs graphologues peuvent être d'accord sur une interprétation donnée sans qu'elle soit juste (valide).

#### -La validité de l'écriture :

Dans le recrutement, les graphologues, dans la plupart des cas, disposent d'une lettre manuscrite du candidat accompagnée de son C.V.

Et c'est à ce niveau que se produit « le hic ».

Analyse-t-on l'écriture ou on opère indirectement l'analyse de celle-ci à partir du C.V. ?

Les graphologues n'hésitent pas à préconiser son utilisation systématique dans toute analyse. Et c'est à ce moment que ce produit le biais.

#### ◆ Graphologie et personnalité :

Nombreux sont ceux qui considèrent que la relation entre l'écriture et la personnalité est évidente.

Peut-être tout simplement parce que cette relation paraît séduisante.

L'étude d'Eysenk arrive à la conclusion suivante : « Il est possible à un graphologue entraîné de diagnostiquer les traits de personnalité à partir de l'écriture avec un succès supérieur au coefficient du hasard<sup>12</sup> ».

◆ Graphologie et réussite professionnelle :

La graphologie représente-t-elle une technique capable de prévoir la réussite ou l'échec d'un candidat à un poste ?

L'étude de Hof Sommer, 1963 indique que la graphologie en tant que technique peut-être capable de prévoir la réussite d'un candidat à un poste.

Puisque cette étude a fourni un coefficient de corrélation médian de 55. Ce coefficient est le résultat de la mesure de la relation existant entre les prédictions réalisées par les graphologues et les évaluations réalisées par les « superviseurs » pour une population de gardes forestiers.

Il faut aussi reconnaître que de nombreuses études vont dans le sens opposé et indiquent que la graphologie est incapable de prévoir la réussite professionnelle, et en particulier celle de Geoffrey Dean.

De même que les recherches faites par Efrat Neter et Gershon Bensakhar, 1989 ont montré la faible valeur prédictive de la graphologie dans le milieu professionnel.

Souvent les graphologues estiment que la justesse d'une analyse dépend « exclusivement de la compétence de l'expert ». Tout en reconnaissant que « les graphologues dotés d'une véritable formation considèrent qu'une analyse compte une marge d'erreur de 15 à 20% ».

### *5-La célébrité de la graphologie :*

La graphologie bien qu'ayant une fiabilité relativement faible, comment expliquer sa popularité et sa fréquence très importantes au sein des entreprises et des cabinets conseils ? Pourquoi cette méthode reste très utilisée avec autant de ferveur en France par rapport aux autres pays ?

---

12 - L'expérience d'Eysenck.

-La facilité de sa mise en œuvre :

Une simple lettre manuscrite et un C.V. sont suffisants aux graphologues.

Dans les premiers tris, il n'est pas nécessaire de faire venir le candidat.

-Le coût financier :

Le coût d'une analyse varie en fonction des prestations :

De (500-600) F pour le recrutement.

De (1300-1500)F pour un bilan de compétence.

Ce qui fait dire au ministre de travail que les graphologues jouent le rôle de « cabinet – conseil du pauvre ».

-Son acceptation par les candidats :

Les candidats acceptent facilement cette technique, la raison est double :

- La situation économique ne leur laisse pas le choix.
- La refuser pourrait être mal interprété par le recruteur.

Le président d'un cabinet-conseil en parlant de la graphologie, qu'il utilise d'ailleurs systématique, a exprimé les propos suivants :

« si des cadres refusent de s'y soumettre, j'interprète cela pour de l'arrogance ».

-La validité apparente :

Le candidat croit en la pertinence de la méthode dans une situation donnée (recrutement, bilan, etc...).

Alors la graphologie constituerait pour le candidat une technique tout à fait fiable qui permettrait la détermination de ses caractéristiques de personnalité mais également de prédire sa possibilité de réussite –ou d'échec– pour un poste donné.

-La validité de conviction :

Elle repose sur une « croyance inébranlable » en la fiabilité de la méthode. Ici, elle concerne les agents qui la mettent en œuvre.

-Le discours des graphologues n'est pas un discours scientifique :

Le discours mené par les graphologues est un discours argumentatif qui arrive à convaincre et de là, légitimer leurs affirmations.

Exemple de discours :

« la collaboration du graphologue avec les chef d'entreprise ou leurs services de recrutement, comme avec des cabinets spécialisés, démontre la valeurs de sa technique quand elle se trouve confrontée à d'autres épreuves, entretiens ou tests ».

-La confusion entre « l'ancienneté d'une pratique » et sa validité :

Le fait que cette méthode soit utilisée depuis plus de quatre-vingts ans ne prouve nullement sa validité mais la tendance est une pseudo-logique qui va dans le sens suivant : « puisque c'est utilisé depuis longtemps dans l'entreprise, c'est donc que ça marche ».

Cela va certes à l'encontre de la démarche scientifique qui voudrait que toute théorie doit être remise en cause.

En graphologie, cette perspective est impossible parce qu'elle pourrait mettre en péril les fondements de cette méthode.

*6-Expertise en écriture :*

L'expertise en écriture et la graphologie sont deux techniques qui utilisent le même objet d'étude ; le texte manuscrit, mais c'est leur seul élément commun.

La graphologie, c'est à partir de certaines caractéristiques scripturales qu'elle est censée déterminer un certain nombre de traits de personnalité ou de faire des prédictions sur le devenir de son auteur.

L'expertise en écriture consiste à donner des réponses claires à des questions bien précises.

Ainsi dans le cas d'une lettre anonyme on peut demander à un expert en écriture qui en est l'auteur.

On peut lui demander l'authentification de certains documents par exemple.

Les techniques utilisées sont sophistiquées et ne cessent de s'améliorer.

Le souci est constant pour la recherche de la fiabilité.

### **Conclusion:**

La première méthode ; les centres d'évaluation auxquels on a prêté un avenir meilleur, n'ont pas été à la hauteur des espoirs placés en eux.

Les raisons de cet échec est économique et surtout psychologique puisque les gens sont rassurés par ce qu'ils ont l'habitude de faire et ne veulent pas tenter de nouvelles méthodes dont ils n'ont pas l'expérience.

La graphologie reste bien utilisée même avec les critiques acerbes lancées à son égard par les scientifiques qui la considère comme une méthode ne reposant pas sur des bases scientifiques. Mais sa légitimité historique lui procure encore un avenir.

# CHAPITRE V

## PRATIQUES D'ÉVALUATION

## **Introduction :**

La pratique de l'évaluation sous-tend nécessairement cinq dimensions : la visée - l'objet – critère - l'entretien - lien.

Aucun responsables ne pratique l'évaluation sans savoir à quoi elle sert ? plutôt sans avoir posé cette question.

L'objet de l'évaluation bien qu'il apparaisse simple reste difficile à déterminer donc pour être évalué.

Sinon au lieu d'évaluer un objet on passe à coté et on évalue autre chose. L'entretien reste indispensable pour éclaircir toutes les zones d'ombres en écoutant l'évalué dont la participation à l'entretien reste déterminante.

Enfin une évaluation sans lien serait une évaluation non stimulante.

## **A-Les pratiques existantes :**

L'évaluation est une fonction qui va de paire avec la vie des sociétés. Elle peut-être implicite et spontanée par le groupe social, explicite et organisée par l'entreprise.

Qu' est-ce qu'une évaluation implicite et spontanée ?

Une évaluation implicite et spontanée c'est lorsqu'il n'y a pas de critères définis, pas d'entretien au cours duquel cette évaluation est élaborée et communiquée, pas de lien entre les perspectives d'évaluation et de rémunération.

Et qu' est-ce qu'une évaluation explicite et organisée ?.

Une évaluation explicite et organisée est une évaluation où il existe des critères bien définis, un entretien formel dont l'objectif est d'élaborer l'évaluation, un rapport d'effet prédéterminé entre les probabilités d'évolution de carrières et de rémunération et les résultats de cette évaluation.

Dans ce cas on parle d'une évaluation normée c'est à dire ayant des critères explicites, concertée c'est à dire l'existence d'un entretien et transparente c'est à dire l'existence de lien.

La présence de ces trois facteurs (critères, entretien, et lien) forment une condition nécessaire mais insuffisante pour réaliser une évaluation normée, concertée et transparente.

Quelque soit la décision à prendre vis-à-vis de la personne évaluée (recrutement, promotion, conversion, envoi en formation, allocation d'un supplément de rémunération, etc...) le processus d'évaluation comporte les mêmes dimensions.

### 1-La visée :

Bien qu'elle pouvait être considérée comme allant de soi. Y-a-t-il un responsable qui met en place une procédure d'évaluation, sans demander à quoi elle sert ?

Cette question est souvent éludée ?

En pratique, il existe diverses raisons pour procéder à l'évaluation (Fig-1)

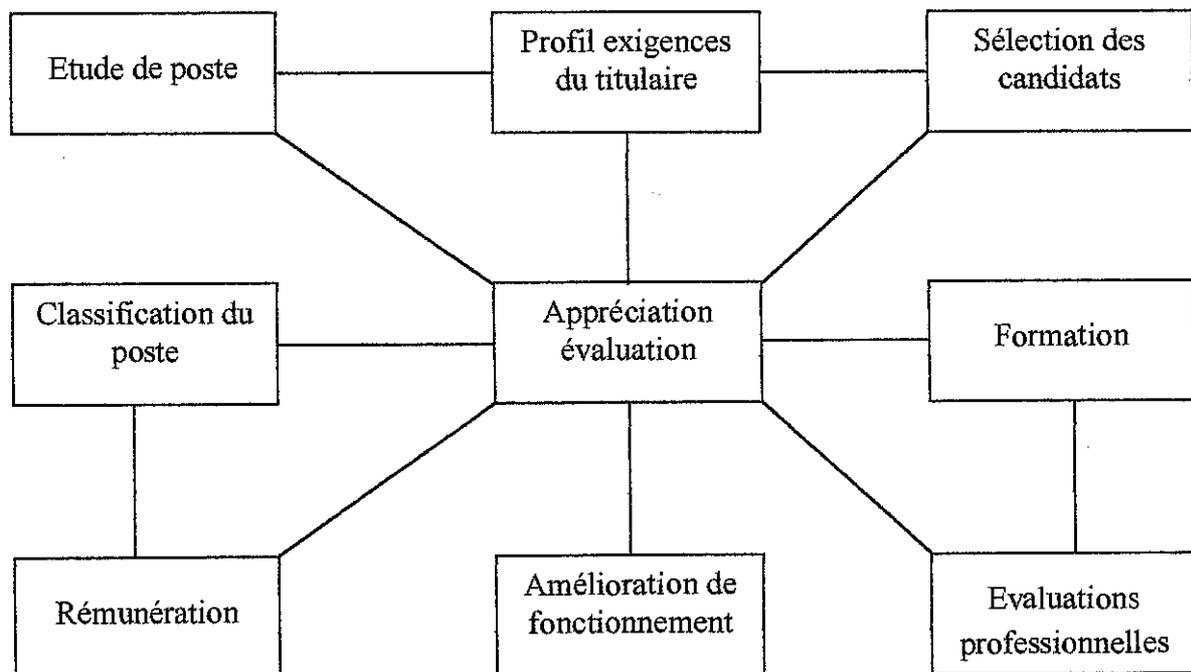


Fig-1- les visées de l'appréciation

Nombreux sont les auteurs qui ont mis en évidence la pluralité et l'hétérogénéité des objectifs visés par l'évaluation.

Pour illustrer nous proposons trois typologies qui font état des innombrables finalités que peut servir un système d'évaluation.

-R-Monie dans une enquête conduite auprès d'une cinquantaine de responsables du personnel ou des affaires sociales dans les secteurs variés, leur a posé la question suivante : « quel objectif visez-vous en faisant fonctionner un système d'évaluation ? ».

Il mit en évidence une hiérarchisation des objectifs suivis :

- Répondre à un vœux de salariés (savoir ce qu'on pense d'eux - pour les cadres évaluer les perspectives d'évolution).
- Responsabiliser l'encadrement.
- Faciliter la gestion du personnel (évaluation des potentiels-gestion des carrières)
- Favoriser la communication (dialogue supérieur/subordonné).
- Servir de référence aux propositions d'augmentation des salaires.
- Fournir des données pour la formation.

Autres objectifs (améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion du personnel, valoriser les hommes, etc..)

-Pour B. Galambaud il recense trois grands types d'objectif :

- L'évaluation proprement dite.
- La création d'un dialogue social.
- Le soutien au ménagement des ressources humaines (formation-carrière – mobilité – rémunération).

-Pour la troisième typologie de P. Gaspar et J.G. Millet :

Pour ces auteurs, un processus global d'appréciation offre bien d'autres possibilités qu'une forme d'évaluation plus au moins élaborée.

Lorsque les cadres s'expriment à propos de ce sujet, ils font apparaître un certains nombres de thèmes fréquemment. S'agissant d'abord de l'entreprise, la mise en place d'un système d'évaluation est souvent associée à un éventail de finalités.

- Réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée.
- Définir de nouveaux objectifs et des plans d'actions, faire adopter une stratégie.
- Gérer les ressources humaines en situant plus précisément les personnes en termes de compétences de potentiel, et de désir d'évolution.
- Faciliter l'évolution des métiers (gestion prévisionnelle des compétences).
- Renforcer l'adhésion, développer les motivations.
- Accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives.
- Développer la clarté des relations interpersonnelles et la transparence de la firme.
- Créer, enrichir un dialogue qui parle des faits et débouche sur l'action.

Dans différentes entreprises on constate facilement qu'ils prescrivent d'évaluer à la fois des résultats, des comportements et un potentiel, tout en recueillant des éléments nécessaires à l'élaboration d'un plan de formation.

Or une même démarche ne peut pas satisfaire plusieurs objectifs à la fois, si ces objectifs se révèlent difficilement compatibles, seul un effort de la définition de la visée de l'évaluation permettra de les hiérarchiser.

De même l'évaluation dépend aussi de ce que l'on cherche à évaluer (qui est appelé l'objet de l'évaluation), de la qualité et de la nature des critères

choisis, comme mener l'entretien et la transparence du lien établi entre l'évaluation et les perspectives d'évaluation de rémunération et de carrières offertes.

## 2-L'objet :

Même si l'évaluation s'intéresse toujours aux individus, elle ne concerne pas les mêmes dimensions ou caractéristiques de ces individus.

Ainsi on peut choisir d'évaluer la personne de façon globale, les comportements au travail, les résultats, les compétences, le potentiel, etc...

### -Définition de l'objet :

Nous désignons par objet sur quoi portera exactement l'évaluation.

Dans le cadre de l'évaluation du personnel dans l'entreprise on peut s'intéresser à ces trois directions qui peuvent nous aider à prendre des décisions adéquates dans le soutien au ménagement des ressources humaines.

- La prestation du salarié
- La compétence du salarié
- Le potentiel du salarié

Mais que signifie ces notions de prestation, de compétence et de potentiel ?

L'évaluation de la prestation consiste à déterminer ce que le salarié a effectué ou réalisé, cette démarche va servir à gérer la rémunération.

L'évaluation de la compétence revient à considérer ce que le salarié peut faire et là nous optons pour une définition et une description de la compétence puisque c'est un mot polysémique.

Compétence<sup>13</sup> = « savoir faire en situation de travail » ou « savoir agir en situation de travail ».

---

13 - Définition de Galambaud, B.

Pour Guy le Boterf la compétence semble évoluer en fonction d'un cursus se déplaçant entre deux pôles :

Le pôle de travail caractérisé par la répétition, le routinier, le simple l'exécution des consignes, la prescription stricte.

Le pôle de situation caractérisé par l'affrontement aux aléas, la complexité, la prise d'initiative, la prescription ouverte.

Lorsque le curseur se trouve proche des situations à prescriptions strictes, la compétence se définit en termes de « savoir-faire ».

Elle se traduit en effet à exécuter une opération, ou un ensemble d'opérations, à appliquer des instructions, à respecter étroitement des consignes.

Le savoir faire peut-être considéré comme le degré élémentaire de la compétence ; elle est également pertinente dans les situations où la prescription devient stricte pour des raisons de sécurité ou de sûreté.

Lorsque le curseur de la compétence est voisin de pôle marqué par une prescription ouverte, la compétence tend à se définir plutôt en termes de « savoir-agir et réagir- Dans ces circonstances être compétent c'est « savoir quoi faire ? », et « quand ? ».

Face aux imprévus et aux aléas, face à la complexité des systèmes et des logiques d'action, le professionnel devra savoir prendre des initiatives, négocier et arbitrer, réagir à des pannes ou des avaries, innover au quotidien et prendre des responsabilités.

L'évaluation de la compétence servira pour la distribution des tâches, l'exécution de la polyvalence, les mutations et les changements des postes.

L'évaluation du potentiel consiste à apprécier ce que le salarié pourra faire. Elle servira à la gestion des carrières et aux promotions.

Chacune de ces trois explications fait appel à des processus de réflexion et d'analyse différents.

La première qui est la prestation se base sur un constat.

La deuxième qui est la compétence utilise un diagnostic.

La troisième qui est le potentiel opère un pronostic.

La spécificité de chacun de ces termes est mise en évidence par les définitions suivantes.

**Constat** : vient du verbe constater qui signifie remarquer objectivement, consigner par écrit ce qui a été observé.

**Diagnostic** : s'applique à un jugement porté sur une situation ou un état après, avoir dégagé les traits essentiels.

**Pronostic** : s'applique à l'avis que l'on donne concernant une situation à venir après avoir repéré et analysé des signes précurseurs dans la situation présente.

## **B-Les conditions de l'évaluation :**

### *1-Les critères :*

Lors de l'élaboration d'un système d'évaluation, il est essentiel que les décisions concernant le choix des employés à évaluer (qui), des éléments à évaluer (quoi) et la méthode d'évaluation (comment) soient prises avec précision.

On portera attention au moment de la tenue de l'évaluation, à sa durée, de même qu'au contexte dans lequel elle sera réalisée.

On peut évaluer quelqu'un selon l'existence ou pas de qualités intrinsèques supposées, de la présence ou l'absence de comportements et d'attitudes identifiées, de la conformité ou la non conformité de la prestation par rapport à des directives ou des procédures, de l'écart entre le prévue et le réalisé.

Deux caractéristiques fondamentales doit posséder tout critère d'évaluation, pour être utilisé à bon escient.

La fidélité : cette qualité qui est appelée « constance » ou « stabilité » de la mesure signifie que lorsqu' une procédure d'évaluation est appliquée deux fois au même sujet, et à des intervalles de temps différents, donne des résultats pratiquement équivalents.

Cette qualité constitue un préalable indispensable à la validité.

La validité : un critère est valide lorsqu'il représente adéquatement un concept.

Un critère ne peut être valide s'il est imprécis, infidèle ou contaminant.

La question posée est la suivante : le critère mesure-t-il vraiment ce qu'il est supposé mesurer.

-Attitude et comportement :

	<b>Attitudes générales</b>	<b>T.B</b>	<b>B</b>	<b>Moy</b>	<b>PAS</b>	<b>INS</b>	<b>N.A</b>	<b>observation</b>
<b>CARACTERE</b>	Dynamisme							
	Initiative							
	Maîtrise de soi							
	Volonté d'aboutir							
	Adaptation au changement							

Qualité Intelligence	Créativité Esprit d'analyse Esprit de synthèse Logique Intelligence sociale Qualité d'expression { orale Ecrit							
Jugement	Réalisme Sens critique Objectivité Capacité de décision Sens des priorités Sens du long terme							
Qualités sociales	Aisance du comportement Ascendant Attention à autrui Aptitude à la négociation Sens de l'intérêt collectif Qualités de formateur							

T.B : Très bon

PAS : Passable

B : bon

INS : Insuffisant

Moy : Moyen

N.A : Non Adapté

<b>Capacités professionnelles</b>	<b>T.B</b>	<b>B</b>	<b>Moy</b>	<b>PA</b>	<b>INS</b>	<b>N.A</b>	<b>observation</b>
Sens de rentabilité Animation du personnel Organisation du travail Compétence dans sa spécialité							
Préciser la quelle							

<b>Aptitudes a exercer certaines fonctions</b>	<b>T.B</b>	<b>B</b>	<b>Moy</b>	<b>PA</b>	<b>INS</b>	<b>N.A</b>	<b>observation</b>
Management Relations commerciales Politiques Recherches – Etudes Administratif							
Aptitudes particulières							

-La prestation par rapport à des directives et procédures :

<b>Taches accomplies</b>	<b>Complètement</b>	<b>En partie</b>	<b>Partiellement</b>	<b>Pas du tout</b>
Réception des applications Préparation de jeux l'essai				
Rédaction du manuel utilisateur				
Formation des utilisateurs				
Prévision des évolutions de l'application				
Liaison entre les utilisateurs locaux et l'informatique				
Prévision des évolutions de l'application				
Communication avec les autres partenaires : utilisateur –responsable informatique				

-La mesure des écarts entre réalisation et objectif :

La démarche consiste à mesurer le résultat réalisé et le comparé à ce qui a été prévu, la différence marque l'écart.

Très souvent un système d'intéressement avec prime de résultat est associé à ce type d'évaluation.

-La prime :

Il s'agit d'un cas de corrélation mathématique.

La prime doit être facile à calculer, elle doit être liée à des résultats économiques ou techniques.

Pour que la prime soit mobilisante et stimulante, il faut que son calcul soit clair, de telle manière que le salarié puisse facilement le calculer ou tout au moins avoir un chiffre approximatif de ce qu'il va percevoir en fonction de son niveau de prestation et des résultats de l'entreprise.

*2-L'entretien :*

L'entretien est une situation de communication dans laquelle se trouvent deux acteurs menant une discussion dont les enjeux sont d'une importance fondamentale tant pour le cadre qui apprécie que pour celui qui est apprécié.

Comment préparer efficacement l'entretien ?

La préparation de l'entretien annuel est fondamentale, pour les deux parties, responsable et collaborateur, s'ils veulent réussir à atteindre leurs objectifs : évaluer et être évalué de la façon la plus objective possible, sur le constat des faits, de résultats et de comportements identifiables.

On doit prendre le temps nécessaire de réflexion sur l'exercice écoulé, les faits saillants et significatifs qui l'ont marqué, les points forts et les points faibles, les causes de réussite et celles de l'échec.

L'entretien d'évaluation n'est pas un simple constat de ce qui a été réalisé et de ce qui ne l'a pas été.

C'est l'occasion de faire un bilan réflexif, en analysant le pourquoi des résultats, en trouvant des solutions et moyens à mettre en œuvre, et aussi les nouvelles orientations pour l'exercice suivant.

L'entretien d'évaluation est une expression ambiguë, cette ambiguïté naît de l'utilisation conjointe de deux termes : entretien d'une part et appréciation de l'autre.

Le terme entretien est justifié puisqu'il explique la situation dans laquelle se trouvent les deux personnes, en dehors de toute présence ou observation extérieure.

Et ils ont des échanges verbaux ou non-verbaux dont la réussite ou l'échec incombe à celui qui mène l'entretien, en l'occurrence le responsable.

Un entretien réussi se caractérise par un dialogue riche et confiant et des transactions claires.

Ici s'arrête la similitude puisque le mot évaluation est une notion qui modifie les rôles habituellement donnés à l'interviewer et l'interviewé dans des entretiens courants.

Ici le rôle de l'interviewer, c'est à dire du manager, n'est pas seulement d'obtenir de l'information du subordonné, mais de lui en donner sous la forme d'un jugement que le manager exprime sur le travail et les aptitudes du collaborateur.

De son côté, le collaborateur est curieux, parfois même anxieux de connaître le jugement de son manager puisque les conséquences immédiates ou à plus long terme, peuvent être importantes pour lui. N'aurait-il pas le sentiment, surtout s'il est jeune dans sa vie professionnelle, ou s'il est récemment affecté à ce poste, que sa carrière dépendra en partie de ce qui va se passer au cours de l'entretien.

Nous pouvons dégager trois types d'entretiens :

L'entretien à dominante informative, l'entretien à dominante consultative et l'entretien à dominante concertative.

Ce qui fait la différence entre ces trois types d'entretiens, ce n'est pas la conduite de l'entretien lui même ; c'est la position par rapport à la décision de gestion qui sera prise.

-L'entretien à dominante informative :

Il est appelé aussi entretien d'information et de persuasion. Cet entretien a pour but de porter à la connaissance de l'évalué la décision de gestion le concernant et les raisons qui la justifient.

C'est l'évaluateur qui communique à l'évalué le bilan qu'il a dressé de la prestation écoulée et l'appréciation qu'il a tirée.

Dans ce cas la décision a de faibles chances d'être modifiée par l'évalué.

-L'entretien à dominante consultative ou entretien d'information et d'écoute :

Dans cette situation l'évaluateur a besoin de consulter l'évalué par ce qu'il ne connaît pas la totalité de la prestation de ce dernier.

La décision de gestion concernant le salaire et la carrière n'est pas prise avant mais suite à l'entretien.

-L'entretien à dominante concertative :

La première phase s'effectue de la même façon que l'entretien consultatif. Sa particularité c'est que la décision de gestion est prise au moment de l'entretien, en concertation avec l'évalué, suite à des comparaisons de bilans respectifs.

Pour être effective, cette concertation nécessite la connaissance des critères par les deux parties de l'entretien pour pouvoir y conférer durant la concertation.

-Exemple d'entretien d'évaluation :

Dossier d'entretien annuel l'évaluation et d'orientation.

Année

200.

Concernant M

Département

Service

Qualification


Nom du supérieur

Hiérarchique avec qui a eu lieu  
l'entretien

Date de l'entretien

.././200.

A remplir par le service du personnel

Nom – Prénom .....
Age..... Poste .....
Formation..... Ancienneté dans le poste.....
Date d'entrée dans la société.....
Salaire actuel .....

A remplir par le responsable hiérarchique avec qui se fait l'entretien.

Depuis combien de temps ce collaborateur est-il sous vos ordres ?

Nom de son supérieur direct .....

Remarques sur la fiche de fonction jointe (1)

.....

(1) conformité avec la réalité, modifications récentes.

Si la fiche de fonctions n'est pas encore établie.

- Définition du poste
- Mission
- Fonctions principales
- Liaisons (hiérarchiques et fonctionnelles)

### 3-Le lien :

Le principe d'influence implicitement reconnu mais rarement explicitement défini est le lien qui existe entre l'évaluation et la rémunération.

La prime sur résultat représente une corrélation mathématique entre l'évaluation et l'évolution d'une partie de la rémunération.

Ceci n'apparaît que pour la partie mesurable de résultat et la part variable de la rémunération.

Rarement ce lien épouse le principe d'effet codifié, c'est à dire une règle de jeu ou l'organisation s'engagerait en fonction de tel ou tel seuil de prestation à fournir une rétribution équivalente.

Celle-ci, concerne la partie fixe de la rémunération – le salaire-

Quatre éventualités d'évaluation peuvent être distinguées dans l'état actuel de l'institution salariale :

- La promotion avec changement de salaire et de grade.
- L'augmentation individualisée.
- L'augmentation collective, généralement liée à une fonction ou une catégorie.
- La stagnation.

La règle d'influence codifiée suppose qu'en parallèle de ces quatre seuils d'évolution de carrière et de rémunération on lie quatre niveaux équivalents de prestation préalablement identifiés.

*-Exemple :*

Pour bénéficier d'une promotion, il faut fournir une prestation d'un niveau excellent durant une certaine période

Pour bénéficier des augmentations collectives, il faut réaliser la prestation prévue en qualité et quantité.

La stagnation de la rémunération correspond à un seuil de prestation insuffisant par rapport à ce qui a été attendu par l'entreprise pour des raisons de qualification et de l'ancienneté du salarié.

**Conclusion :**

L'évaluation est toujours pratiquée d'une façon implicite ou explicite parce qu'elle est inhérente à toute organisation.

La présence de ces trois facteurs (critères, entretien, lien) conditionne une évaluation normée, concertée et transparente.

L'écart entre le prévu et le réalisé marque la différence, cette différence si elle est bien mise en évidence facilite l'évaluation pour l'appréciateur qui l'utilise pour motiver, expliquer, écouter, apprécier et non pas servir de sanction.

# **CHAPITRE VI**

## **MISE EN OEUVRE ET CONDITON DE FAISABILITE DE L'EVALUATION**

## **I-Mise en œuvre de l'évaluation :**

### **Introduction :**

Il est nécessaire de reconnaître la contribution pour bien apprécier la prestation. Une prestation présente toujours des indices de compétence et de potentiel. Il faut savoir les identifier pour pouvoir aussi les apprécier.

La compétence peut-être évaluée à un moment donné puis on voit sa progression dans le temps.

Et elle sera évaluée dans le temps.

### **A-Reconnaître la contribution :**

Toujours selon les trois directions que nous avons essayé d'étudier prestation – compétence – potentiel.

Etre efficace au niveau de ces trois registre n'a pas la même signification : puisque l'approche d'évaluation diffère de l'une à l'autre.

Pour la prestation, l'objectivité est presque complètement assurée, pour la compétence, on se réfère à la pertinence du diagnostic et pour le potentiel on cherche la fiabilité du pronostic.

Ces trois types d'évaluations vont avoir plus d'équité s'ils se reposaient sur une analyse exhaustive de la réalité et non sur des impressions mal identifiées ou des apparences (indices de crédibilités sociales – cooptation – manipulations stratégiques de l'organisation).

C'est pour quoi tout acte d'évaluation doit ratisser large.

Toute action d'évaluation comporte des effets mesurables et non-mesurables des effets pervers et non pervers.

Matrice donnant des investigations à mettre en œuvre pour évaluer et identifier une action.

	Mesurables	Non-mesurables
Prévus	1	2
Non prévus	3	4

Dans la case 1 on retrouve la notion d'objectif quantitatif.

La case 3 représente le dépassement d'objectif et les performances mesurables après réalisation.

Les cases 2 et 4 concernent le domaine qualitatif qui n'est pas mesurable mais il est repérable et identifiable.

Dans ce cas ce sont les conditions qui permettent de repérer et d'identifier qu'il faut créer.

Pour faciliter l'évaluation dans ce cas, on a pensé à un système qui permet d'identifier la prestation en se basant sur la notion de faits significatifs.

Les faits significatifs.

Par fait significatif on entend un acte abouti et qui ne reste pas une simple action déclarée.

Pour être retenu comme fait significatif, il doit satisfaire les quatre conditions : (acier)

- Il doit constituer une action concrète
- Qui doit être identifiée.
- Qui doit être échancée.
- Et qui doit être réalisée.

Lors d'une prestation on peut observer des faits significatifs d'un niveau de pratique, d'un degré de compétence, d'une probabilité de potentiel.

Un même fait peut présenter les trois niveaux en même temps ou bien seulement l'un au l'autre d'entre eux.

Le repérage des faits permet de nous aider à identifier la contribution à la mise en œuvre d'une orientation.

Ici cette notion de contribution ne vise pas seulement ce qui a été prévu et demandé mais en plus les actions spontanées et l'initiative.

Cette identification doit précéder l'évaluation proprement dite parce qu'elle permet d'avoir une vision plus large de ce qui a été fait.

C'est une condition nécessaire pour garantir l'objectivité de la démarche, une bonne communication entre l'évaluateur et l'évalué et aussi la transparence de processus d'évaluation.

### **B-Apprecier la contribution :**

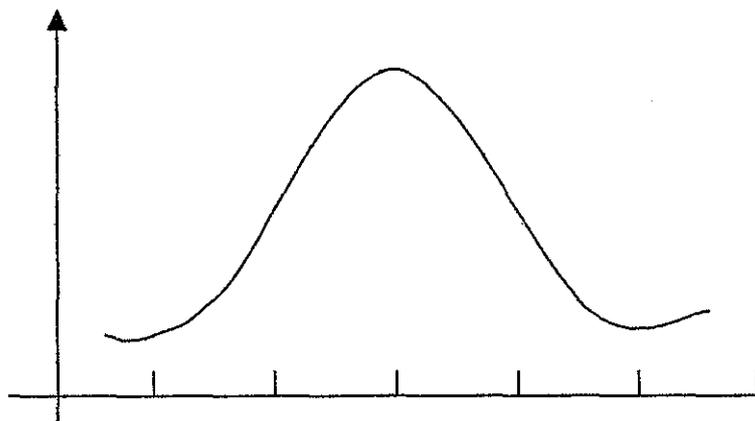
L'assiette de l'évaluation qui consiste à noter les faits significatifs de la prestation du salarié, est trop souvent négligée.

Elle doit être explicite, formalisée et rédigée dans le document. Le niveau d'évaluation arrêté sera justifié et expliqué par la nomenclature des faits significatifs. Il faudra évaluer la contribution à l'intérieur d'une échelle à quatre niveaux.

L'évaluation est un acte de ménagement et non une notation, le système doit pousser l'évaluateur à avoir une opinion.

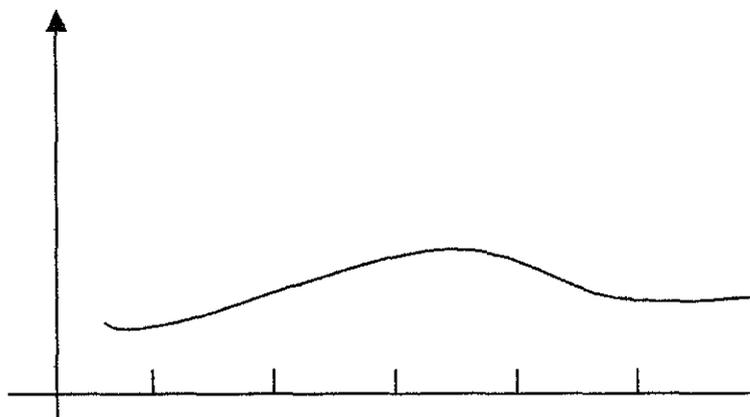
L'expérience montre que pour une même prestation, selon que le nombre des niveaux est pairs ou impairs, les résultats d'évaluations peuvent être assez différents.

Dans le cas d'un nombre impair, on observe une concentration de la notion sur le niveau médian. (Fig. 1) qui ne montre pas la réalité statistique.



(Fig 1)

Les mêmes évaluations mais conduites sur un nombre pair de niveaux donnent une autre répartition statistique beaucoup plus plausible (Fig 2).



(Fig 2)

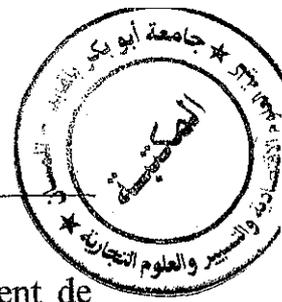
Nous arrivons à la conclusion suivante :

L'évaluation de contribution est une appréciation et non une mesure, le qualitatif ne se mesure pas mais il s'argumente.

Donc chaque niveau doit être défini comme une règle de jeu qui permet à l'évaluateur et l'évalué d'argumenter leur opinion et aussi de mieux se comprendre mutuellement.

Pour la définition de ces quatre niveaux, on doit partir des besoins de l'entreprise par rapport aux prestations de ses salariés.

Généralement nous trouvons comme valeur de base l'accomplissement ou le dépassement du prévu.



En prenant comme références les deux niveaux cités précédemment de prestation, nous pouvons définir deux autres.

Sur un plan inférieur signifie la non-réalisation de ce qui à été prévu.

Sur un plan supérieur : le dépassement et de loin de ce qui à été prévu.

Ainsi sont significatives d'une non-contribution ou d'une contribution insuffisante les entorses aux procédures et directives, les non-réalisations des objectifs, l'existence d'initiatives et d'actions spécifiques par rapport à une intention bien définie.

En opposition sont significatifs d'un bon niveau de contribution le dépassement des objectifs et les innovations pour contribuer à telle ou telle orientation.

Définitions des quatre niveaux de contribution.

#### Contribution excellente :

Les faits significatifs de ce niveau de contribution représentent un développement ou un progrès important et/ou durable pour l'entreprise, le service ou la fonction.

#### Contribution performante.

Les faits significatifs de ce niveau de contribution représentent un développement ou un progrès momentané ou limité par rapport à ce qui existe ou ce qui a été attendu.

#### Contribution attendue :

Les faits significatifs de ce niveau de contribution ne représentent aucun apport de développement ou de progrès par rapport à ce qui a été attendu.

#### Contribution insuffisante :

Existence de lacunes ou d'erreurs par rapport à la prestation attendue.

Cette démarche inclut la direction par objectif, et l'intègre dans un ensemble plus vaste.

Le dépassement réitéré des objectifs quantitatifs représente un fait significatif de performance dont on doit tenir compte et à rétribuer en conséquence pas uniquement sous forme de prime mais aussi sous forme d'augmentations promotionnelles.

### **C-Evaluation de la compétence :**

L'évaluation de la compétence s'opère de la façon suivante : nous évaluons la compétence à un moment donné et nous voyons comment cette compétence progresse-t-elle ? Ensuite comment le salarié la gère ?

#### *-La compétence à un moment donné :*

Le niveau de la compétence est défini par rapport aux besoins de la fonction et aux performances réalisées au cours de son exercice.

La compétence peut-être rudimentaire, suffisante, satisfaisante, excellente : a chacun de ces niveaux de compétences est associée une typologie de faits significatifs.

La routine de la fonction et la capacité dont le salarié fait preuve face à l'exceptionnel déterminent ces faits significatifs.

#### Le niveau de compétence rudimentaire correspond aux faits significatifs suivants :

Dans le cadre des actions attendues du salarié dans sa fonction ; celui-ci agit par tâtonnement et maladresse en commettant des erreurs.

#### Le niveau de compétence suffisant :

Dans le cadre des actions attendues de sa fonction ; le salarié fait peu d'erreur ou pas du tout mais il ne sait par comment opérer devant des situations nouvelles ou exceptionnelles.

Le niveau de compétence satisfaisant :

Le salarié peut réagir et prendre en charge des situations nouvelles avec un minimum de risque d'erreur seulement, il trouve toujours des difficultés à transmettre ou à conceptualiser ce qu'il sait faire.

Le niveau de compétence excellent :

Dans ce cas le salarié peut prendre en charge des situations nouvelles ou inhabituelles sans le moindre risque d'erreur. Il est un créateur de savoir faire, il enrichit et fait évoluer la fonction vers de nouvelles zones d'intervention et de nouveaux champs d'application.

Il sait conceptualiser et transmette son savoir-faire.

A chacun de ces niveau de compétence correspond un cursus de formation.

Pour le niveau rudimentaire :

Il lui est nécessaire une formation pour approfondir et connaître l'élémentaire du métier.

Pour le niveau suffisant :

Il lui faut un cursus de formation qui va porter sur les difficultés que peut rencontrer le salarié durant l'exécution de sa tâche et comment remédier à des situations nouvelles et inédites.

Pour le niveau satisfaisant :

Le cursus de formation va porter sur une vue plus globale du métier et la manière de l'exercer avec des actions complémentaires pour être apte à innover, à créer et à conceptualiser.

Pour le niveau exceptionnel :

Le cursus de formation sera orienté vers de nouveaux métiers et des activités diverses en fonction des opportunités qui se présentent.

*-La compétence gérée par le salarié :*

On peut réaliser l'évaluation de la compétence selon une vision dynamique en la confiant au salarié lui-même sous forme d'orientation.

Les techniques et les méthodes évoluent rapidement et contraignent les spécialistes à garder leurs compétences adaptées aux exigences de leur fonction et aux évolutions des conjonctures.

Non seulement, il leur faut qu'ils approfondissent leurs compétences mais en plus ; ils doivent toucher d'autres domaines qui leur étaient jusque là étrangers.

Le parfait exemple actuellement est illustré par l'informatisation actuellement de certains postes.

Pour pouvoir garder le poste, le titulaire doit maîtriser l'outil informatique.

Dans certains cas, l'informatisation peut mener à la disparition de la fonction et le salarié à intérêt à la conversion.

La préparation de l'avenir et les adaptations futures qui s'ensuivent nécessitent une vigilance de la part de l'entreprise et du salarié.

Pour œuvrer dans ce sens l'une des meilleures manières pour l'entreprise et le salarié demeure l'évaluation des initiatives prises par les individus dans le domaine de la gestion de leur compétence.

Ces initiatives peuvent faire l'objet d'une appréciation qui peut être incluse dans l'évaluation de la prestation dans son ensemble.

Cette évaluation peut se faire à plusieurs niveaux.

L'évaluation permet de remarquer que le salarié n'a rien fait et qu'il reste insouciant de l'avenir en ne suivant aucune formation. Cette évaluation va le mettre en garde en lui exposant que sa compétence a tendance à s'effiler, et à devenir obsolète.

Le titulaire de la fonction fournit des efforts qui permettent de maintenir sa compétence initiale.

Le salarié a suivi un cursus de formation pour approfondir sa compétence dans son domaine d'action et prend des initiatives pour toucher d'autres domaines.

Dans cette perspective, la gestion de la compétence se présente telle une orientation qui servira à évaluer la prestation, les contributions entreprises.

L'intégration de la gestion de la compétence donne le privilège d'impliquer le salarié, et le rend acteur dans la gestion de sa formation.

Ces deux évaluations procurent les données de base des besoins des individus pour monter le plan de formation adéquat.

L'évaluation de la compétence servira d'établir un pronostic, tandis que l'évaluation de l'actualisation, voire du renouveau de la compétence, comporte un objectif de ménagement.

Cette seconde démarche présente un grand intérêt lorsqu'il s'agit de la formation des équipes polyvalentes.

Donc la compétence va présenter deux faces :

L'une est un critère qui permet de prendre une décision dans la gestion pour la formation.

L'autre une orientation à la quelle le salarié doit contribuer, c'est un critère de ménagement.

### **D-Evaluation du potentiel :**

L'évaluation du potentiel résulte généralement de façon indirecte d'une décision de gestion.

Implicite, elle ne concerne qu'une certaine frange de salariés auxquels des perspectives d'évolution de carrière sont proposées.

Des conditions régissent cette évaluation tels que l'âge, l'expérience dans la fonction, la formation initiale et bien sûr en fonction des possibilités de l'entreprise en terme d'évaluation de carrière et de rémunération.

Les facteurs structurels tels que l'âge, l'expérience dans la fonction ou le niveau de la formation initiale que le salarié n'est pas maître.

Ces éléments en jouant un rôle important dans l'évaluation du potentiel en influant sur les opinions, ils risquent de mener à un système de gestion des carrières qui manque de dynamisme.

De là, il est plus intéressant dans l'évaluation du potentiel d'attribuer plus d'importance à la prestation comme facteur révélateur de potentiel, avec les mêmes garanties d'objectivités.

Dans ce cas on peut analyser l'action en utilisant le concept de faits significatifs de potentiel qui peuvent confirmer la place qu'elle mérite dans l'évaluation du potentiel.

Donc les faits significatifs de potentiel reliés à l'action facilite l'évaluation du potentiel qui ne sera pas exclusivement rattaché aux facteurs tels que l'âge ou le niveau de formation initiale dont le salarié n'a aucune prise.

Cette méthode va rassembler les deux évaluations de la prestation et du potentiel, seulement la deuxième va utiliser les faits significatifs de la première pour reconnaître, parmi ces derniers, ceux qui indiquent un potentiel.

Il n'est pas facile de déterminer à l'avance une typologie de faits significatifs de potentiel puisque l'évaluation du potentiel est relative et liée aux prescriptives d'évolution de carrière et de rémunération.

La distinction doit se faire entre le potentiel dans la même branche d'activité et de connaissance et le potentiel dans d'autres branches d'activité et de compétence.

L'évaluation au sein d'une même branche d'activité montre certains phénomènes qui indiquent le potentiel.

Ainsi un niveau de performance qui montre une qualification supérieure dans le domaine de la formation initiale, est une indication d'un potentiel fort, tout chose étant égale ailleurs.

De même, l'acquisition de nouvelles connaissances plus rapide que la moyenne est un signe de bon potentiel.

A l'inverse, la stagnation à un niveau moyen ou inférieur est révélatrice d'un potentiel faible, caractérisé par l'inadaptation à la fonction.

Innover et enrichir une tâche, perfectionner ou élargir un champ d'activité sont toujours révélateurs d'un potentiel qui destine le salarié à occuper d'autres fonctions.

L'évaluation du potentiel est délicate parce qu'elle fait appel au principe de la différence. Cette méconnaissance de la différence peut-être à l'origine d'erreur de pronostic.

L'expertise technique n'a jamais fait la preuve de la capacité à occuper un poste d'encadrement.

Dans ce domaine plusieurs éléments tels que la nature des tâches, la culture de l'entreprise doivent être prises en considération.

Mais vu la diversité des situations, il reste difficile de définir à priori les faits significatifs qu'on peut appliquer à n'importe quelle situation d'entreprise.

L'évaluation du potentiel demeure toujours délicate, c'est sans doute pourquoi des considérations sans rapport avec la prestation du salarié jouent un rôle important jusqu'à déterminer l'évolution de la rémunération et de la carrière.

De plus les organisations produisent quelques fois des rigidités qui amenuisent des opportunités susceptibles de se présenter.

Cela amène souvent à préférer un recrutement à une promotion interne, qui conduit à engraisser les structures.

### **E-Comment mener l'entretien :**

#### **-La situation de communication :**

Puisque l'initiative est acceptée et appréciée, le responsable consulte son collaborateur pour connaître la totalité de la prestation.

Il demande à son collaborateur à l'avance de préparer l'entretien et de présenter le dossier contenant le bilan de sa prestation en termes de faits significatifs.

De son côté le responsable fait le bilan et prépare l'entretien. Il confronte les deux bilans avec son collaborateur et corrige éventuellement la première idée qu'il avait de la prestation.

Il lui propose une solution. La discussion avec le collaborateur doit aboutir à l'accord sur le niveau d'évaluation mérité.

A la fin, il lui soumet sa décision et l'informe sur les conséquences possibles et concrètes concernant sa carrière et sa rémunération.

Cette situation d'échange, indispensable à une certaine transparence des perceptions permet un réel changement dans les mentalités et les habitudes de communication.

Des dispositions institutionnelles doivent être mises au point pour rendre l'entretien réel et authentique dans la concertation.

Il est toujours difficile de montrer un avis différent de celui de l'évaluateur sans nuire à son crédit. L'introduction d'un tiers, le supérieur de l'évaluateur comme moyen de recours permet d'atténuer le paradoxe.

#### **-Formalisation du droit de recours :**

Dans le cas de divergence de point de vue, un droit de recours de l'évalué vers la supérieur de l'évaluateur doit-être formalisé dans le système.

REMARQUES SUR L'ÉVALUATION			
Évalué			
Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas satisfait
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pourquoi ?			
Évaluateur			
Superviseur = le superviseur ne peut inscrire quelque chose dans cette case qu' après en avoir débattu avec l'évalué			

L'évaluation de la prestation est une décision importante, elle a un effet sur la rémunération et les évaluations professionnelles.

Le droit de regard que donne l'entreprise sur la manière dont sont gérées ses ressources humaines est un indice de bonne gestion.

L'intervention de la tierce personne permet de rassurer les deux parties ; d'un côté les attentes des salariés et de l'autre les besoins de l'entreprise lorsque le superviseur remarque un problème ou un conflit latent après consultation du dossier d'évaluation, il s'entretient avec l'évalué.

Pour faciliter cette démarche, on doit trouver au sein du guide un espace réservé pour les trois parties ; l'évalué, l'évaluateur, le superviseur de l'évaluateur.

## **Conclusion :**

Reconnaître la contribution et l'apprécier, c'est en plus de l'évaluation de la prestation qu'on peut apprécier la contribution à l'aide d'indices qui montrent la compétence et le potentiel.

Et de là, on peut prévoir la polyvalence de l'évalué, pour une éventuelle mutation, ou affectation ou une promotion suite à l'identification du potentiel.

## **II- Les conditions de faisabilité de l'évaluation :**

Un certain nombre de conditions sont nécessaires pour mettre en œuvre des systèmes d'évaluations qui respectent les principes énoncés. Ces conditions concernent l'organisation de l'entreprise et son système de gestion ainsi que la nature des tâches et fonctions qui relèvent du système d'évaluation proposé.

### *1-Les conditions de faisabilité liées à l'organisation :*

#### -Profit et enjeux crédibles :

L'évaluation ne peut être supportée par les individus que dans le cas où elle comporte des enjeux ; c'est à dire quand l'entreprise offre à ses salariés des perspectives d'évolution de carrière et de rémunération.

Cela signifie, que dans le cas de bonne performance ou de performance exceptionnelle, l'entreprise propose à ses salariés en conséquence des perspectives d'évolution de carrière et de rémunération.

Il faut que l'entreprise soit dans une situation prospère pour effectuer cette opération. Dans le cas de récession, il n'y a plus d'enjeux ou bien les enjeux changent et deviennent négatifs (ne pas perdre son emploi). Dans cette situation, il est préférable de ne pas engager une démarche d'évaluation mais attendre que la situation s'améliore et que l'entreprise rétablisse ses équilibres et elle retrouve au moins un seuil de prospérité suffisant. L'histoire des organisations a toujours montré que la nécessité d'une structuration les amène souvent à se bureaucratiser.

Dans ce contexte bureaucratique, l'évaluation est souvent oubliée, et le système de gestion des carrières automatisé.

Pour introduire un système d'évaluation, il est nécessaire d'abord de « débureaucratiser » le système, sinon les acteurs vont vivre dans le stress et la frustration. Et là nous pouvons nous attendre à la naissance de la violence dans leur réaction.

La débureaucratiation ne peut être faite que si les enjeux vont réapparaître.

L'organisation doit se trouver dans la prospérité pour pouvoir financer la récupération de son seuil de rentabilité au moyen d'un système de management plus responsable et dynamisant.

-Les barrières statutaires :

les sociétés ont tendance à se sédimenter en groupes et en castes, et les entreprises n'échappent pas à ce phénomène.

Alors, il arrive que les carrières soient fortement dépendant du niveau de la formation initiale, avec des fonctions, grades ou niveaux hiérarchiques complètement fermés à ceux qui ne font pas partie du sérail.

L'existence d'un pareil phénomène peut supprimer la crédibilité de l'évaluation du fait de la limitation des enjeux et des perspectives d'évolution.

-Un climat social serein :

La mise en œuvre d'un système d'évaluation est une opération sociale très délicate.

Les syndicats la voient d'un mauvais œil, parfois ils s'opposent à son application. Ils estiment que ces démarches ne leur sont pas favorables car ils les interprètent comme une division au sein de la classe ouvrière.

Il ne peut être appliqué dans des moments de turbulence ou au cours de négociation de questions majeures.

## *2-Les questions liées à la nature des tâches :*

### -Une marge d'initiative :

Pour qu'un salarié puisse voir sa prestation évaluée, elle ne doit pas se résumer à une simple tâche d'exécution.

La marge d'initiative de la fonction évaluée doit être suffisante. Dans le cas contraire, l'évaluation va se ramener à un simple contrôle de conformité ; une prime de productivité sera alors suffisante.

Pour certaines tâches, le zéro défaut, l'absence d'erreurs dans l'exécution n'expriment pas un fait significatif de compétence pour exercer d'autres fonctions, ni un fait significatif de potentiel pour faire l'objet d'une promotion.

L'identification des tâches sans initiatives est aisée à réaliser puisque celles-ci ne relèvent pas d'une définition de mission même si une description de fonction a été établie.

Ces tâches se réduisent à la procédure qui les décrit.

### -Proximité avec la nature de l'entreprise :

L'expérience montre que les fonctions les mieux gérées sont celles qui ont un lien suffisant avec les métiers de l'entreprise.

Exemple :

Dans une entreprise de production de tissu, les tisserands sont souvent mieux rémunérés que les mécaniciens, car l'acte de tisser est directement en rapport avec la nature de l'entreprise.

### -L'effet sur le fonctionnement et le développement :

Certaines tâches très marginales n'ont pas d'impact et n'affectent en rien le fonctionnement et le développement de l'entreprise. Il est préférable pour l'entreprise de les donner en sous-traitance au lieu de les gérer directement. Ces fonctions n'ont aucun rapport avec le métier principal de l'entreprise.

L'examen des conditions de faisabilité peut se réaliser par des personnes chargées de mettre le système en œuvre après une large consultation des structures hiérarchiques.

# **CHAPITRE VII**

## **NOUVEAUX REGARDS SUR L'APPRECIATION**

## **Introduction :**

Les difficultés rencontrées pour la mise en place des pratiques d'évaluation sont nombreuses, mais nous pouvons les surmonter peut-être à l'aide de nouvelles perspectives qui apporteront des solutions à l'appréciation.

Les différentes solutions de l'appréciation pourraient être la sociologie de la régulation, l'approche par la culture nationale ou la sociologie interactionniste.

## **A-Les difficultés de conception de systèmes d'appréciation :**

Nombreuses les pratiques d'évaluation mises en exécution par les entreprises qui n'ont pu continuer à avoir une place et se sont soldées par de cuisants échecs.

Les causes de ces échecs peuvent être identifiées et nous les présentons ci-dessous.

### *1-Excès de visées :*

Lorsqu'une entreprise met en place une procédure d'évaluation, sa tentation sera grande et elle lui assigne une panoplie d'objectifs : fournir une base plus objective à l'individualisation des rémunérations, améliorer le fonctionnement quotidien et bâtir un plan de formation individuel, identifier les orientations professionnelles souhaitables et souhaitées.

Est ce que la même appréciation est pertinente pour toutes ces visées ?

Le responsable hiérarchique a-t-il la compétence de pouvoir faire un jugement concernant le pronostic valable pour la réussite d'un de ses éléments et le changement de poste approprié ?

### *2-Visée et processus de décisions incohérentes :*

Est ce qu' on peut mettre en évidence la rémunération des performances si la politique salariale ne permet pas de différencier significativement entre elles et si d'autres facteurs entrent dans la détermination des salaires ?.

Faut-il trop parler de carrière si le principal outil de gestion des mobilités est une bourse d'emploi assurant la mise en compétition des candidatures individuelles ?.

### *3-Procédure d'appréciation sans enjeux réels :*

Malgré des annonces officielles, la procédure d'appréciation ne s'articule sur aucun processus de prise de décision.

Les décisions seront prises de la même manière qu'avant la mise en place de la nouvelle procédure, ce qui ouvre la brèche aux opposants à ne pas suivre et rend réticents ceux qui ont opté pour cette nouvelle méthode.

Cette procédure va devenir un simple rituel effectué avec le consentement inavoué des deux parties. Ce ne sera qu'une simple formalité à réaliser avec la complicité des deux partenaires.

Certains responsables « frileux » se déchargent même de leur responsabilité et expliquent à leur collaborateur que les décisions prises à leur rencontre ne sont pas les siens mais proviennent d'un niveau supérieur.

### *4-Problème du choix de l'appréciateur :*

Le dilemme : faut-il choisir entre un appréciateur qui a une bonne visibilité des résultats, des comportements, des compétences du collaborateur ou d'un appréciateur qui a une capacité d'influence sur les décisions de GRH ? : salaire, promotion, carrière ?.

Le choix se fait généralement sur le supérieur hiérarchique direct qui a une bonne visibilité sur l'apprécié.

Y a-t-il pas moyen de trouver un compromis entre les deux ?.

### *5-Manque en formation ou informations :*

Appréciateurs et appréciés, appréhendent l'entretien par manque de formation ou d'informations.

L'entretien reste une procédure très délicate à mener par les appréciateurs. L'opération de formation est toujours assurée pour les appréciateurs par contre elle reste négligée pour les appréciés.

La tentation du début est toujours grande pour vouloir satisfaire tout le monde bien au delà de ce que permettent les mécanismes de décision. Il faut avoir un système qui séduit et ensuite il laisse apparaître ses défaillances ou bien un dispositif plus limité et qu'on pourra pas la suite compléter ?.

### **B-Nouvelles perspectives sur l'appréciation :**

Le constat le plus largement répandu est celui des difficultés rencontrées par les organisations à mettre en place et surtout de façon durable des dispositifs d'appréciation qui correspondent à leurs attentes :

Les pratiques restent toujours en deçà de ce qui est attendu.

Comment expliquer cette situation mais le plus important est que faire pour y remédier ?.

Deux pistes peuvent être explorées :

-Les difficultés rencontrées ont pour origine le déficit persistant en maîtrise technique.

Le système d'appréciation est toujours perfectible, il faut intégrer les acquis des travaux de recherche dans le domaine et former les intéressés.

-Le deuxième point qui peut donner des résultats prometteurs dans le cas où il serait exploité (c'est un terrain qui reste en friche), c'est le recours à des disciplines autres que la gestion et qui va nous amener à porter un nouveau regard sur les difficultés récurrentes.

Ce parti repose sur une prise de conscience du caractère largement insoluble par la seule technique des difficultés rencontrées.

Ainsi la psychologie permet de comprendre, à travers la mise en relief de nombreux biais inhérents à toute situation d'évaluation, que les pratiques d'appréciation comportent toujours une part de subjectivité.

D'autres analyses proposées par différentes sciences humaines et sociales peuvent nous être d'un grand secours et se révéler tout à fait heuristiques.

On propose trois qui nous paraissent de nature à faire progresser la réflexion :

### *1-La sociologie de la régulation :*

L'implantation d'un système d'appréciation pour une organisation demande des moyens considérables : conception du dispositif et les supports, les apprécieurs et les appréciés doivent être informés et formés, avancement et exploitation des décisions retenues lors de l'entretien.

L'expérience des organisations semble montrer que le nombre d'entretiens est proportionnel avec la pression des dirigeants et de la fonction GRH et réciproquement lorsqu'il y a relâchement des pratiques d'appréciation le taux de réalisation d'entretiens diminue.

La conséquence est la ritualisation de l'opération d'appréciation avec une complicité mutuelle.

Cette ritualisation s'explique par l'acuité des enjeux qui devient moins perceptibles, et apprécieur et apprécié font de la simulation.

La non réalisation des entretiens peut-être comprise par les deux parties comme une libération de corvée.

Si la ritualisation bureaucratique constitue un phénomène d'observation courante est une observation utile, puisqu'elle amène à s'intéresser aux enjeux. Elle ne doit pas nous priver de chercher d'autres grilles de lecture.

La théorie de la régulation conjointe nous aide à voir sous un autre angle les réactions à la mise en place ou à la redéfinition des dispositifs d'appréciation.

Au lieu de fixer le regard sur les règles formelles produites par la direction et sur la réaction qu'elles suscitent, cette théorie nous invite à prendre en considération les règles souvent tacites entre les acteurs concernés. Elle nous propose de comprendre en termes de négociation les règles effectivement adoptées.

Ainsi la régulation de contrôle promulguée par la direction rencontre la régulation autonome des salariés ; la régulation conjointe est le produit des négociations entre acteurs autour de deux régulations précédentes.

Nous proposons donc d'assimiler les prescriptions de la direction en matière de procédure d'appréciation à une régulation de contrôle.

Nous posons comme hypothèse qu'il n'y ait pas d'organisation qui ne porte pas de jugement sur les performances et les compétences de ses membres et qu'elle ne prenne pas de décisions en conséquences.

Ces dispositifs d'appréciation, sans doute le plus souvent informels, procèdent d'équilibres et de négociations intervenus au fil des ans. L'introduction de nouvelles règles va remettre en cause ces équilibres. Les réactions du personnel de l'entreprise publique aux impulsions successives de la direction en matière d'appréciation ; peuvent être vu positives par les uns ou négatives pour d'autres.

De manière générale, les décalages qui se produisent entre le modèle promu par la direction et les pratiques effectives correspondent à des négociations autour de la règle. Il ne s'agit pas de dysfonctionnement mais d'un décalage classique, normal entre réel et prescrit.

Mais c'est bien là, que réside un apport de la théorie de la régulation conjointe à la problématique de l'appréciation.

Plutôt que de vouloir faire converger les pratiques d'appréciation d'une organisation, il est préférable d'avantager l'appropriation par les différents acteurs, quitte à ce que les modalités ne soient plus locales que générales.

## *2-L'approche par la culture nationale :*

### -Les fondements de cette approche :

P. Iribrane, dans ses différents travaux a essayé d'explorer la relation existant entre les modes de ménagement des entreprises et la « culture nationale » du pays où elles sont implantées.

Le but principal de cette longue recherche est de s'inscrire en faux de l'universalisme managérial dont la tentation est de greffer dans un pays, souvent sans succès, des pratiques qui ont réussi ailleurs.

L'auteur essaye de montrer que pour toute entreprise s'installant en dehors de son aire culturelle d'origine, doit prendre en considération, dans son mode de gestion, les traditions nationales du pays où elle s'est implantée.

Ainsi trois monographies portant sur trois usines de production, filiales d'un même groupe industriel français, implantées en France, aux Etats-Unis et au Pays Bas ont été réalisées.

P.d'Iribrane a montré comment ces trois unités de tailles semblables et fabriquant les mêmes produits, vont en réalité se différencier par leur mode de gestion pour s'adapter aux valeurs principales véhiculées par la « culture nationale » de leur pays d'implantation :

-L'usine Française reste marquée par « la logique de l'honneur » c'est à dire l'importance de chaque salarié, à son niveau, accorde à la réalisation de sa tâche, non selon les procédures définies, mais en fonction de la conception qu'il a intériorisé de son rôle, de ses responsabilités, et selon l'interprétation qu'il a faite de la mission que lui revient.

« cette logique » aboutit souvent à une transgression des règles et procédures écrites, soit à leur respect formel, mais vide de sens : on respecte par exemple, la coordination entre services en matière d'achats, mais quand la

confirmation officielle d'une commande téléphonique est partie, le matériel est en réalité souvent déjà livré. Et la procédure ne sert donc plus à rien. En fait, au lieu de simplement respecter le contrat, « il s'agit plutôt d'accomplir les devoirs que la coutume fixe à la catégorie à laquelle on appartient (les devoirs de son état) »).

Chacun est en premier lieu attaché par amour propre et par fierté à cette réalisation des devoirs de son état, d'où une conception selon laquelle chaque individu « n'a, à la limite, de compte à rendre qu'à sa conscience et à son propre sens de l'honneur ».

Il en résulte des modes de fonctionnement marqués par le caractère direct, parfois violent, des conflits en cas de désaccord sur le rôle de chacun, tempérés par une obligation informelle de modération s'imposant tant à la hiérarchie. En cas d'affrontement, cela encourage l'apparition d'arrangements informels qui sont une condition pour la continuité à fonctionner ensemble.

-L'usine. Américaine, elle semble dominée par un modèle que P. d'Iribarne nomme « l'échange (fair) entre égaux ».

Dans cette culture, on doit définir de façon la plus explicite possible et la plus précise possible les termes d'un contrat : responsabilités de chacun, objectifs attendus, évaluation prévue, sanction et récompense.

La forme légitime des rapports entre supérieurs et subordonné, entre employeur et employé, entre syndicat de salariés et dirigeants, est celle du contrat et celui-ci doit avant tout être équitable, honnête et loyal (Fair).

Chaque supérieur, à différents niveaux, fixe ses objectifs vis-à-vis de ces collaborateurs, les résultats attendus et les critères d'évaluation.

Il est responsable des actes de ses subordonnés et eux lui doivent rendre des comptes.

La condition pour que ce type de contact fonctionne est que le salarié même s'il n'a pas réussi à atteindre les objectifs fixés, il sait qu'il a « eu sa

chance », et qu'il pouvait disposer de moyens nécessaires à la réalisation des objectifs fixés.

Enfin, comme chaque supérieur est fondé à demander des comptes à ses collaborateurs -puisqu'il est responsable de leurs actes. Il importe que l'évaluation soit la plus objective possible.

Le moyen, alors utilisé consiste en une procédure très précise, fondée sur des faits concrets et constatés, à partir d'objectif clairement défini au préalable -l'évaluation du personnel se doit elle aussi d'épouser de formes quasi-contractuelles.

#### -Fondements culturels de l'appréciation :

L'approche des modes de gestion des entreprises liés à la culture nationale du pays d'implantation est aussi intéressante dans la perspective d'une meilleure analyse des systèmes d'appréciation du personnel.

D'abord, c'est une conception contingente de la gestion des entreprises - Ici, le facteur de contingence est « la culture nationale ».

L'idée introduite -c'est qu'il n'y a pas de modèle universel d'appréciation du personnel- même si une pratique a fait ses preuves dans un contexte donné- la transposition de modèles issus de pays performants sur le plan économique et les comportements d'imitation de pratiques qui marchent ailleurs doivent être essayés avec beaucoup de précautions.

Il s'agit de s'assurer que les pratiques concernées sont compatibles avec les modes de gestion de pays d'implantation.

Cet appel exhorte les utilisateurs à être prudents en mettant en pratique ces modes de gestion.

Cette analyse soulève la question plus précise encore concernant les pratiques d'appréciation et leur introduction dans les pays hôtes.

En effet, les idées d'évaluation formalisées à travers une procédure et des critères, ou d'évaluation des performances par rapport aux objectifs fixés, de sanction ou récompense liées à la réalisation ou non des objectifs, sont des

idées en phase avec le modèle Américain d'un contrat « fair » entre le supérieur et le subordonné.

Cette notion est confirmée par d'autres auteurs comme B. Galambaud qui rappelle que les pratiques d'évaluation quelque soit son courant d'idée de référence « elles sont venues pour l'essentiel des Etats-Unis ».

En d'autres termes, la question qui est posée ici et où les entreprises se trouvent impliquées, c'est la diffusion massive, et peu satisfaisante des pratiques formalisées d'appréciation le plus souvent basées sur une démarche : Objectif / performance, ne paraît elle pas en incompatibilité avec « la logique de l'honneur » dominante en France ?.

La non satisfaction des entreprises à propos de leurs systèmes d'appréciation ne résulte-t-elle pas de l'importation, sans prudence de ces approches ?.

Ce type de questions à été bien posé en son temps, surtout pour expliquer par exemple, la faillite des cercles de qualité en France :

Les cercles de qualité porteurs de valeur de la société nipponne incorporés dans le système Français furent inadaptés aux modes de gestion Français. Malheureusement pareille question ne s'est que rarement posée ce qui semble étrange pour ce qui concerne l'appréciation du personnel tant elle semble malgré ses imperfections, faisant partie du managerial Français.

Il ne s'agit pas de dénoncer tout système formalisé d'appréciation comme symptôme d'une emprise idéologique Américaine. Mais il faut s'interroger sur les véritables origines intellectuelles de « processus idéalisés » donc admis comme allant de soi.

La question n'est pas de surestimer la variable culturelle nationale et d'exclure toute possibilité d'apprentissage.

La « logique de l'honneur » ne rend pas forcément compte des cultures organisationnelles de toute les entreprises Françaises.

L'apport des cultures nationales, son utilisation reste possible, mais en évaluant la distance qui sépare telle culture organisationnelle des logiques présentées, et de tenir compte dans l'aménagement d'étapes ou de paliers d'apprentissage dans la transformation du système d'appréciation étudié.

### *3-La sociologie interactionniste :*

L'appréciation peut-être considérée à la manière de E.Goffman comme une situation de représentation, au sens théâtral du terme.

L'entretien d'évaluation est une situation d'interaction de face à face, qui peut être regardé comme une mise en « scène » de soi et être interprétée à la lumière de la conception de E.Goffman.

Cet éclairage va nous permettre de montrer d'autres éléments évoqués différemment et en plus de découvrir des nouveaux, il suscite l'intérêt en son caractère particulièrement pédagogique de la métaphore théâtrale.

L'entretien et la procédure formalisée constituent bien la région antérieure, « la scène » de l'interaction.

Et c'est là que se manifeste toute la différence entre procédure et processus, cette représentation a des « coulisses » très développées où se trouvent les secrets du véritable déroulement de l'entretien.

Par exemple, les difficultés que l'appréciateur a rencontré lors de la formation à l'entretien, ce qu'on lui a dit des « vrais » objectifs de la procédure, la façon dont il a parlé avec ses collègues, les relations qu'il entretient avec la GRH, destinataire final de l'entretien, le fait que chacun sache que les formulaires d'appréciation ne seront pas dépouillés faute de moyens informatiques, ce que l'appréciateur connaît de l'opinion de la direction, la réputation qu'il a auprès de ses salariés, ce que racontent ces collaborateurs sur la « bonne » façon de « le prendre » en entretien, sont d'autant d'éléments que chacun des acteurs garde en coulisses.

Bien qu'invisibles lors de la représentation, leur effet a une incidence sur les caractéristiques et le déroulement de celle-ci.

La région antérieure peut-être d'ailleurs en parfaite contradiction avec les coulisses : (la partie cachée est en contradiction avec la partie visible).

Entretien poli alors que la relation habituelle est conflictuelle ; implications prévues pour l'avenir alors que chacun sait que cela ne sert à rien ; semblant d'écoute alors que l'appréciation est déjà rédigée.

On arrive alors à une ritualisation pure et simple de l'entretien. Or l'essentiel ne réside pas dans le visible ou le formalisé ; mais dans le processus, et la représentation ne saurait avoir lieu sans coulisses : réduire le problème de l'évaluation à l'entretien n' a pour cette raison aucun sens, car on s'expose alors à passer à côté des dimensions véritablement fondamentales du processus d'évaluation.

De même, la représentation, peut avoir lieu non pas comme une « véritable » interaction mettant face à face deux individus armés de leur seule psychologie et de leur seul désir de communiquer mutuellement.

Elle peut-être l'actualisation d'une routine : comme par exemple (supérieur / subordonné), ce que les acteurs joueront sera codifié et attendu puisqu'il s'agira de décliner sur deux nouveaux rôles (appréciateur – apprécie) une représentation déjà mise au point depuis longtemps dans le cadre de l'interaction supérieur / subordonné, quoi que les instructions soient données pour le déroulement de l'entretien (organisation, climat). Il sera difficile aux deux acteurs de jouer une autre représentation différente à celle de leur *social* rôles habituels : si le supérieur a l'habitude d'être directif avec les salariés, il aura des difficultés à être participatif durant l'entretien. (même si l'entreprise demande ce type de comportement). En plus ses subordonnés risquent de ne pas comprendre ce changement d'attitude brutal entre la situation normale et l'entretien.

De même si l'appréciateur a pour habitude de voir d'un mauvais œil des stages de formation, l'apprécie aura des difficultés à comprendre comment durant l'entretien son supérieur lui demande quels sont ses besoins en formation. L'entretien n'est pas une représentation isolée entre deux acteurs

qui se découvrent pour la première fois. Elle s'inscrit dans une longue série d'interactions et de représentation plus au moins à la source de la constitution d'une équipe « qui a déjà acquis ses repères », c'est à dire les deux partenaires se retrouvent sans trop se chercher, voire routinisée la représentation.

Quelle chance a-t-on, même au prix de la formation de l'entretien d'annuler d'un seul coup toute l'histoire d'une relation ou chacun attend de l'autre ce qu'il connaît ; jouer son rôle habituel ?.

A contrario, l'appréciateur ou l'apprécié (ou les deux) peut aussi considérer consciemment ou non, au nom des stéréotypes plus au moins affirmés que le rôle de l'appréciateur ou l'apprécié est parfaitement nouveau, qu'il s'inscrit dans une autre logique (celle du jugement, de l'aide, de l'écoute, du conseil, de la sanction) que la représentation habituelle supérieur/subordonnée et à ce titre, suppose une mise en scène particulière.

Alors on peut assister à des effets de théâtralisation de l'appréciation pour bien montrer le caractère particulier de cette représentation est volontairement joué dans un lieu non habituel (un restaurant, une salle de réunion en fonction de la façade que l'on souhaite instaurer) avec une réalisation dramatique également très marquée par sa différence avec les représentations habituelles entre les deux acteurs (solemnité ton de la confiance, attitude défensive). La théâtralisation excessive peut avoir pour objectif de rompre avec les rôles habituels.

Encore faudrait-il que la nouvelle représentation soit vue de la même façon, avec des rôles compatibles, pour chacun des acteurs.

Enfin, la situation d'entretien, comme toute représentation, va soulever des phénomènes de trac de la part des acteurs, d'autant plus que cette représentation est de nature très particulière et impliquant : peur de ce qui va être dit serait mal compris et crée une mauvaise relation, crainte de ne pas être à la mesure des attentes placées en lui, difficultés de gérer le contact direct...

Par ailleurs, le fait de se retrancher derrière un rôle de routine ou de circonstance peut permettre de surmonter le tract.

La théâtralisation, la mise en scène de soi offre aussi une vertu de conjuration de l'angoisse plus au moins importante selon les individus, ce qu'aucune procédure ne peut prévoir ou contredire.

Cela reste un argument de plus en faveur de la tolérance à l'hétérogénéité des pratiques : vaut-il mieux une évaluation non « orthodoxe » au regard de la norme ou une situation non (ou mal) gérée sur le plan psychologique.

Nous avons retenus trois regards susceptibles d'être portés sur l'appréciation à partir de points de vue spécifiques et disciplines particulières de sciences sociales. Alors que peut-être d'autres disciplines peuvent aussi être utiles pour enrichir ce débat qui reste ouvert.

### **Conclusion :**

Les différentes pratiques mises en exécution n'ont toujours pas donné entière satisfaction.

A cause particulièrement de l'excès de visées et de procédure sans enjeux réels.

Le problème de l'appréciateur reste aussi posé puisque la visibilité de l'appréciateur et la décision d'évaluation se trouvent opposées ; lorsque l'appréciateur est proche de l'apprécié il ne peut pas prendre des décisions.

Les trois méthodes ne font qu'ouvrir le champs d'investigation pour trouver des solutions à l'évaluation. Cette dernière suscite un débat qui reste ouvert.

**DEUXIEME PARTIE**

**APPROCHE PRATIQUE**

# **CHAPITRE VIII**

**EVALUATION DU PERSONNEL**

**DANS L'ENTREPRISE**

**E.N.C.G-MAGHНИЯ-TLEMCEN**

## **Introduction :**

Le thème de notre mémoire est « l'évaluation du personnel dans l'entreprise », qui demeure d'une actualité indéniable, notre recherche s'est appuyée sur des ouvrages contemporains et des articles.

Ce sujet reste une préoccupation essentielle pour les entreprises à travers le monde.

A cet égard, il serait intéressant d'établir une sorte de comparaison entre une de nos entreprises économiques et entre ce qui se passe dans les entreprises de grandes renommées.

Et de vérifier ainsi l'intérêt qu'on accorde à l'évaluation du personnel au sein des entreprises économiques Algériennes, en plus nous avons voulu à travers un exemple voir comment se déroule l'évaluation dans les P.T.T (direction Tlemcen).

Les principales conclusions qu'a données notre recherche, évidemment, il a fallu les confronter à la réalité de nos propres entreprises.

Notre choix n'est pas le fruit du hasard, il est justifié.

- La première raison, c'est la présence de la direction au sein même de l'entreprise ; c'est ce qui nous facilite le travail.
- Les effectifs de l'E.N.C.G -Maghnia- (425-) nous permettent de réaliser le travail dans les normes sans difficultés.
- Le « métier » de l'E.N.C.G, il s'agit d'une entreprise économique de production.
- Une entreprise ayant deux décennies de vie.
- Pratique, en raison de sa situation géographique Maghnia. De plus l'E.N.C.G se trouve actuellement confrontée à une rude concurrence.

### **A-Hypothèse de recherche :**

Nous nous sommes partie de l'hypothèse que l'entreprise E.N.C.G applique l'évaluation comme moyen de ménagement. Nous pensons que l'évaluation a un rôle à jouer au sein d'une entreprise économique.

Nous avons tenté de valider ces hypothèse par le moyen d'investigation que nous avons pensé le plus adéquat et qui est le questionnaire.

### **B-Méthodologie d'investigation :**

Notre recherche nous l'avons réalisé à l'E.N.C.G -Maghnia- Tlemcen, durant les mois de Juillet, Août et quelques jours du mois de Septembre.

*a-L'investigation s'est déroulée en six phases :*

1-Prise de contact avec les dirigeants et le personnel de l'E.N.C.G Maghnia, et présentation du travail à réaliser.

2-Actions d'information et de sensibilisation de la population ciblée par notre enquête.

3-Recensement et collecte de toutes les données et les informations se rapportant à l'E.N.C.G.

Sources documentaires se rapportant à l'organisation et à la G.R.H, convention collective, rapports d'activités, comptes rendus, fiches de carrières.

4-Elaboration et distribution du questionnaire approximativement à 20% (85 éléments) de la population des travailleurs (425 éléments) qui se répartit comme suit :

- Les cadres supérieurs (15).
- Les cadres moyens (37).
- Les agents de maîtrise (287).
- Les agents de l'exécution (26).

5-Le questionnaire a été parfois accompagné par des explications des items du questionnaire afin de clarifier les questions posées.

L'enquête a été réalisée en garantissant l'anonymat en vue de mettre en confiance les personnes interrogées, tout en évitant une mise en cause des individus et des personnes physiques.

Au delà de toute considération, le résultat le plus immédiat de l'enquête, a été l'opportunité donné à une grande partie du personnel de s'exprimer librement, de suggérer des solutions et de pouvoir participer d'une certaine façons aux grandes décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise.

6-Exploitation du questionnaire et synthèse des principales conclusion de l'étude.

*b-La population ciblée est de 20% de la population totale (425) :*

cet échantillon a touché les quatre collectifs :

- Production (25).
- Conditionnement des huiles (15).
- Savonnerie (20).
- Commerciales (10).
- L'administration (15).

### **C-Le questionnaire soumis à la population ciblée :**

Le document support de l'enquête, comporte six pages.

La première page (fiche signalétique du personnel) et les cinq autres contiennent les dix-neuf questions que nous avons posé pour cerner le sujet de l'évaluation du personnel dans cette entreprise.

*a-La fiche signalétique du personnel comprend 5 rubriques :*

- Sexe.
- Age.
- Niveau d'instruction.
- Fonction.
- Ancienneté.

*b-Les questions figurant dans le questionnaire :*

Question 1 : la première question porte sur l'existence effective de l'évaluation au sein de l'E.N.C.G.

Cette question vise à nous éclairer sur l'existence ou pas de l'évaluation.

Question 3 : cette question porte sur l'effet de l'absence de l'évaluation, c'est à dire l'incidence de l'absence de l'évaluation sur le personnel. La production, et les relations.

Les questions 5, et 6 : portent sur l'utilité de l'évaluation (à quoi sert l'évaluation) et qu'est-ce qu'on privilégie au sein de l'E.N.C.G. (les individus ou les performances).

Question 7 : quels sont les éléments qu'on évalue au sein de l'entreprises :

- Le résultat final.
- La façon d'obtenir le résultat.
- Les deux.

La question 9 : porte sur les principales difficultés que rencontre le personnel lors de la réalisation des tâches et si ces difficultés sont connues par les supérieurs.

Les questions (10, 11, 12, 13) : ces question portent sur les stages, leurs durées et sur les promotions qui peuvent sanctionner ces formations.

Les questions (14, 15) : ces questions portent sur la satisfaction dans le poste occupé et s'il n'y a pas d'autres postes où l'on pense être plus utile.

La question 17 : si la personnel réalise ses tâches par esprit professionnel ou s'il attend une récompense des supérieurs.

La question 18 : cette question porte sur l'opinion du personnel sur la gestion de l'entreprise.

### **D-Présentation de l'E.N.C.G – Maghnia :**

D'une superficie totale de 7.5 ha dont 2.5 ha couverte. Le complexe est implanté dans la zone industrielle de la ville de Maghnia.

Initialement, c'était une conserverie des fruits et légumes entrant dans le cadre du plan quadriennal 1974-1977.

Ce complexe devait servir pour le traitement de la production agricole du périmètre irrigué qui s'étend sur une superficie de 12 hectares.

Pour des raisons économiques, un changement dans le programme a été opéré en 1982 par l'adjonction de l'activité des corps gras portant sur la fabrication des savons et le raffinage des huiles alimentaires.

Les capacités de production de l'entreprise sont de l'ordre de 100 t/j pour les ateliers de raffinage des huiles, de 100 t/j pour les ateliers de conditionnement des huiles et de 150 t/j de savons de ménage, 50 t/j de savons de toilette et 7 t/j de glycérine pour les ateliers de savonnerie.

Actuellement l'entreprise a un effectif de 425 éléments.

### **E-Résultats du questionnaire :**

#### *a-Fiche signalétique du personnel de l'E.N.C.G :*

##### **1-Sexe**

Masculin	73
Féminin	12
Total	85

1-Grand pourcentage masculin une caractéristique de la société patriarcale.

## **2-Age**

Moins de 20 ans	0
De 20 à 35 ans	24
Plus de 35 ans	61

2-Aucun travailleur au sein de l'entreprise n'a moins de vingt ans.

Ceci peut s'expliquer par l'inexistence du recrutement de jeunes gens.

La plus grand pourcentage a plus de 35 ans puisque l'entreprise a déjà une durée de vie de plus de 20 ans.

## **3-Le niveau d'instruction**

Sans instruction	6
Niveau primaire ou moyen	20
Niveau secondaire	24
Niveau universitaire	22
Formation professionnelle	13

3-Le pourcentage le plus élevé est du niveau secondaire, ceci s'explique peut-être par la démocratisation de l'enseignement.

## **4-Fonction**

Ouvrier	10
Employé	17
Agent de maîtrise	40
Cadre supérieur	18

4-Agent de maîtrise (40) en pourcentage (47.05%) ce sont généralement ceux qui dirigent les petites équipes de 3 à 5 personnes mais qui travaillent aussi, sont considérés comme ouvriers qualifiés.

## 5-Ancienneté

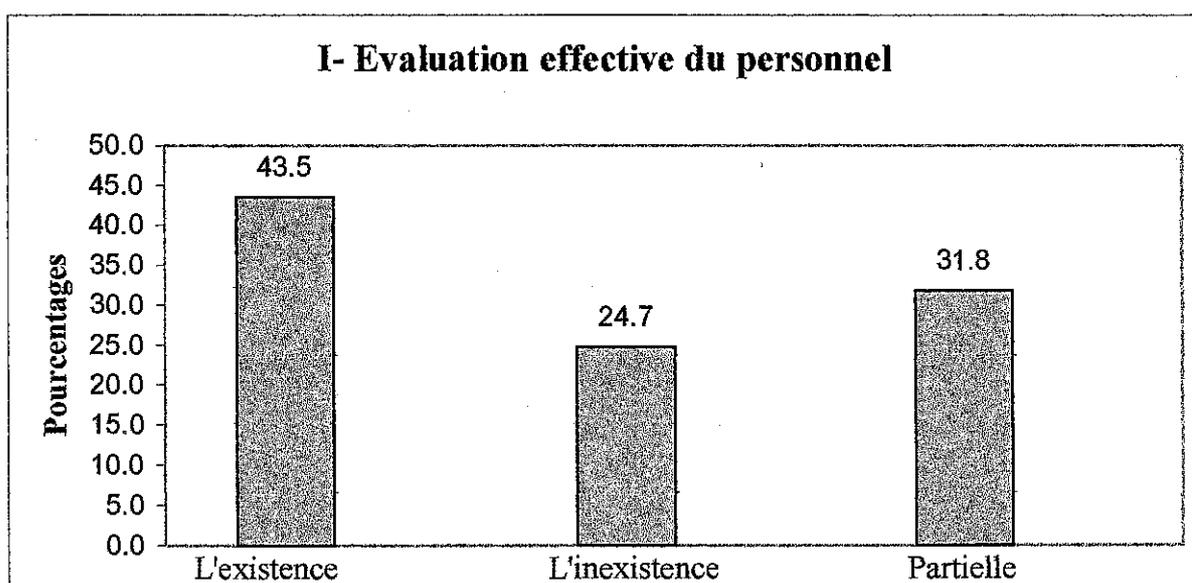
Moins d'un an	0
De 1 à 3 ans	10
De 3 à 10 ans	3
Plus de 10 ans	72

5-Ancienneté elle va de paire avec l'âge (2) plus de 10 ans d'ancienneté. Le rapport direct avec la durée de vie de l'entreprise.

*b-Etude des résultats du questionnaire:*

**I- Existe t-il une évaluation effective du personnel au sein de votre l'entreprise :**

Désignation	Effectifs	Pourcentage
L'existence	37	43.5%
L'inexistence	21	24.7%
Partielle	27	31.8%



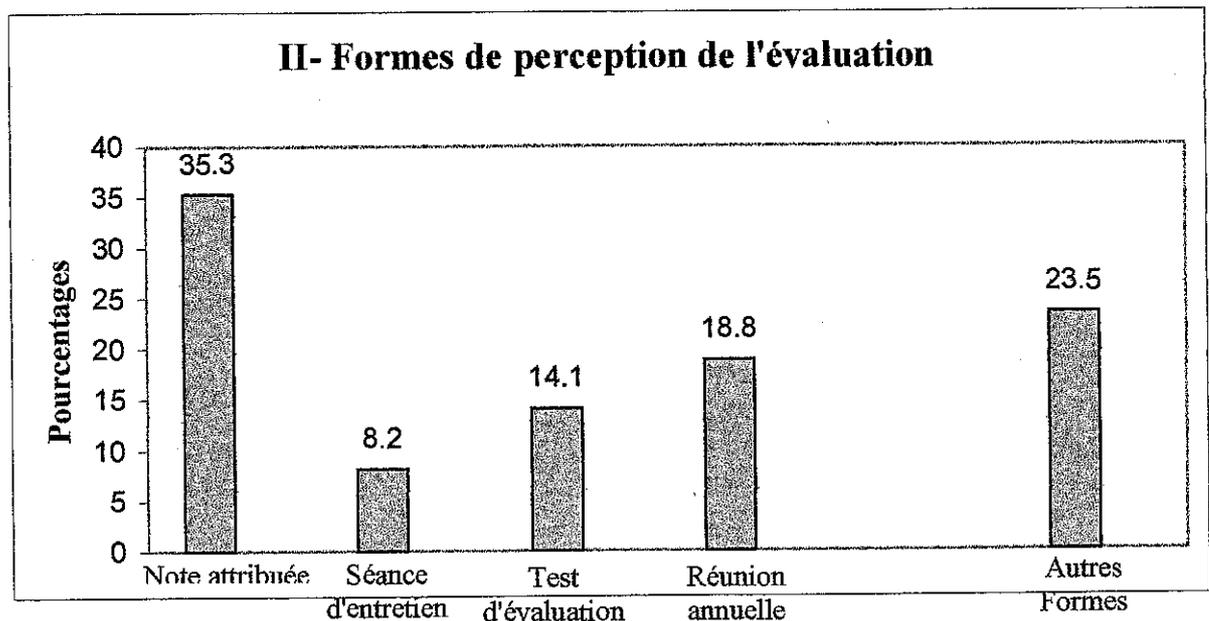
Du tableau, il ressort que 24% réalisent qu'il n'y a pas une évaluation effective au sein de l'entreprise. C'est-à-dire qu'il n'y a pas une évaluation normée (avec critères), concertée (avec entretien) et transparente (avec lien).

Les 43% sous entendent qu'il y a une motivation (qui sont les primes de rendement collectif et individuel) qui stimulent le personnel à produire plus (voir annexe)

Les 24% montrent que le personnel réalise l'importance de l'évaluation et lui accorde un grand intérêt.

## II- Sous quelles formes la percevez vous ?

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Note attribuée	30	35.3%
Séance d'entretien d'évaluation	7	8.2%
Test d'évaluation	12	14.1%
Réunion annuelle des responsables avec les représentants du personnel	16	18.8%
Autres formes	20	23.5%



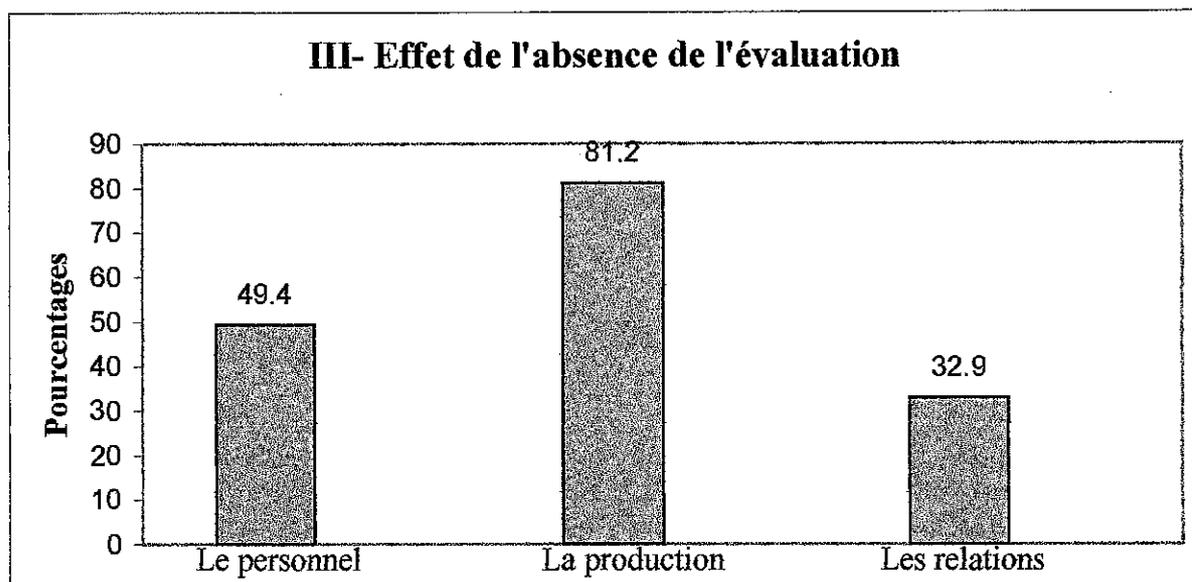
On peut remarquer que la notation (35,3%) a pris le pourcentage le plus élevé. Cette méthode est connue, vu son application au sein de la fonction publique et dans l'armée. C'est une méthode qui instaure stabilité, ordre et autorité.

La notation est caractérisée par l'objectivité qu'elle cherche à avoir, le supérieur immédiat note l'élément. Donc l'existence de la visibilité puis intervient le supérieur (n+1). Ce droit de regard peut être caractérisé comme un droit de recours pour le personnel et aussi pour la bonne gestion de l'entreprise.

Les autres méthodes restent peut-être relativement inconnues pour le personnel de l'E.N.C.G.

**III-Pour vous l'absence de l'évaluation a une incidence (effet) sur :**

Le personnel	42	49.4%
La production	69	81.2%
Les relations	28	32.9%



Nul n'ignore l'effet de l'évaluation sur le personnel et la production. L'absence de l'évaluation va se répercuter directement sur la production (81,2%).

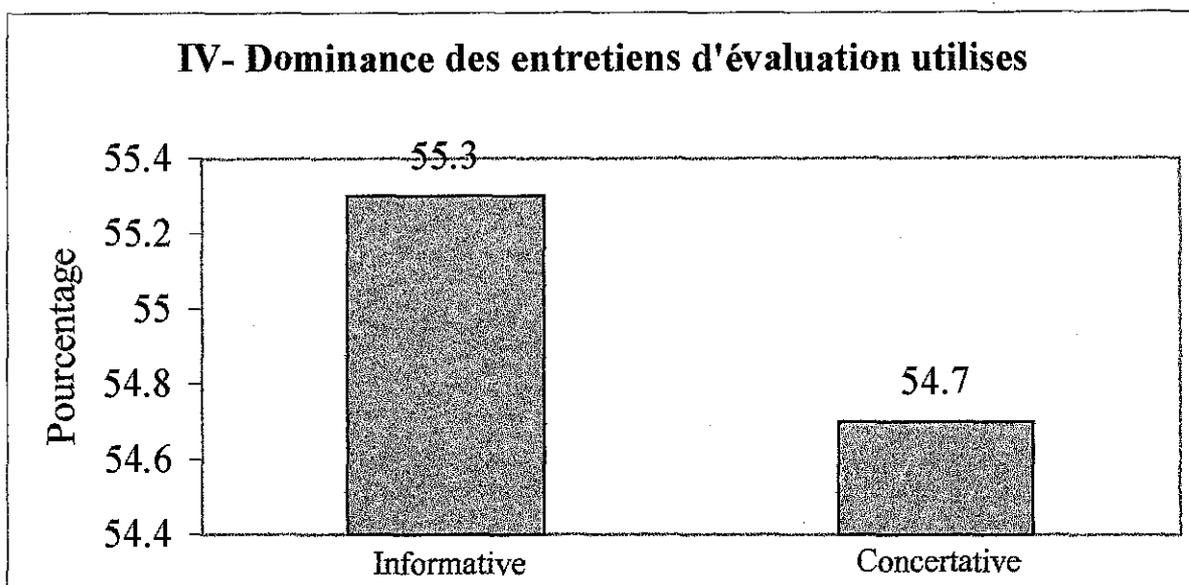
Le pourcentage élevé montre que le personnel est conscient que l'évaluation à un effet direct sur la production.

Son absence provoque anarchie et désordre et par conséquent un faible rendement.

D'ailleurs, selon les huit premiers mois de l'année, l'entreprise serait déficitaire, son taux de réalisation ne dépasserait pas les 50%. Cette situation a un effet négatif sur le personnel et sur les relations qui se sont envenimées.

**IV- Les entretiens d'évaluation dans l'entreprise sont à dominance :**

Informative	55.3%
Concertative	54.7%



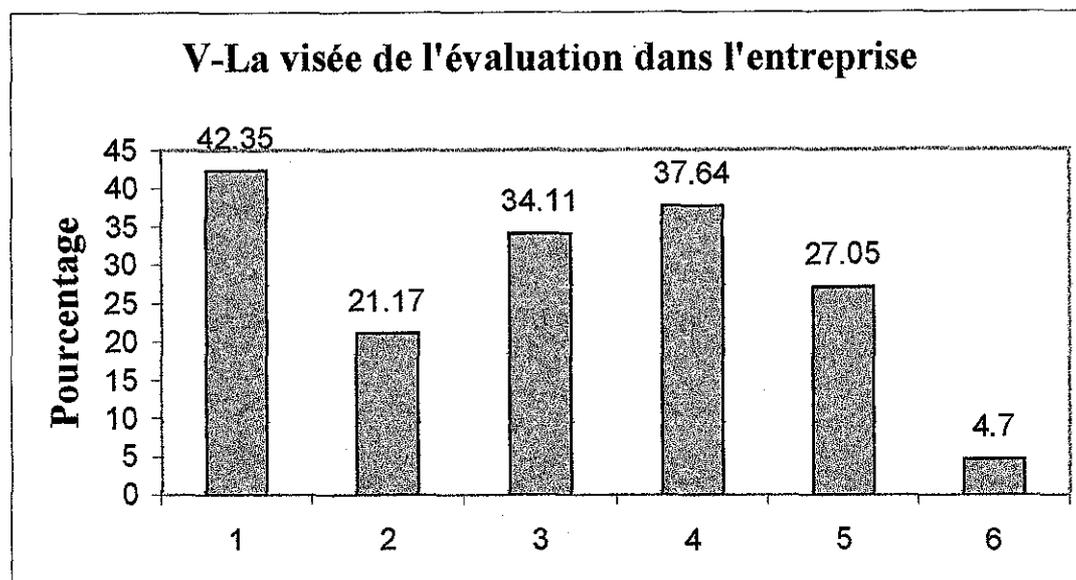
A vrai dire, il n'y a pas d'entretien d'évaluation au sein de cette entreprise. Mais ceux qui ont répondu ont montré l'importance qu'ils accordent à l'entretien d'évaluation.

Ce dernier permet de régénérer confiance et motivation et permet d'éclaircir les zones d'ombre .

Seulement sa gestion nécessite une formation pour l'appréciateur .

**V- Le poids accordé par le personnel quant aux objectifs de l'évaluation :**

1	Une promotion transparente	42.35%
2	Recrutement du personnel performant	21.17%
3	Des reconversions et des mutations	34.11%
4	Fonder des programmes de formation	37.64%
5	Des augmentations de salaire ou primes	27.05%
6	Autre	4.70%



L'évaluation a plusieurs visées .le personnel en indiquant plusieurs domaines l'a bien exprimé.

La promotion transparente (42,35) vient en premier lieu, c'est le droit légitime de tout travailleur, il cherche la promotion, mais quand elle est transparente, elle serait bénéfique pour l'entreprise.

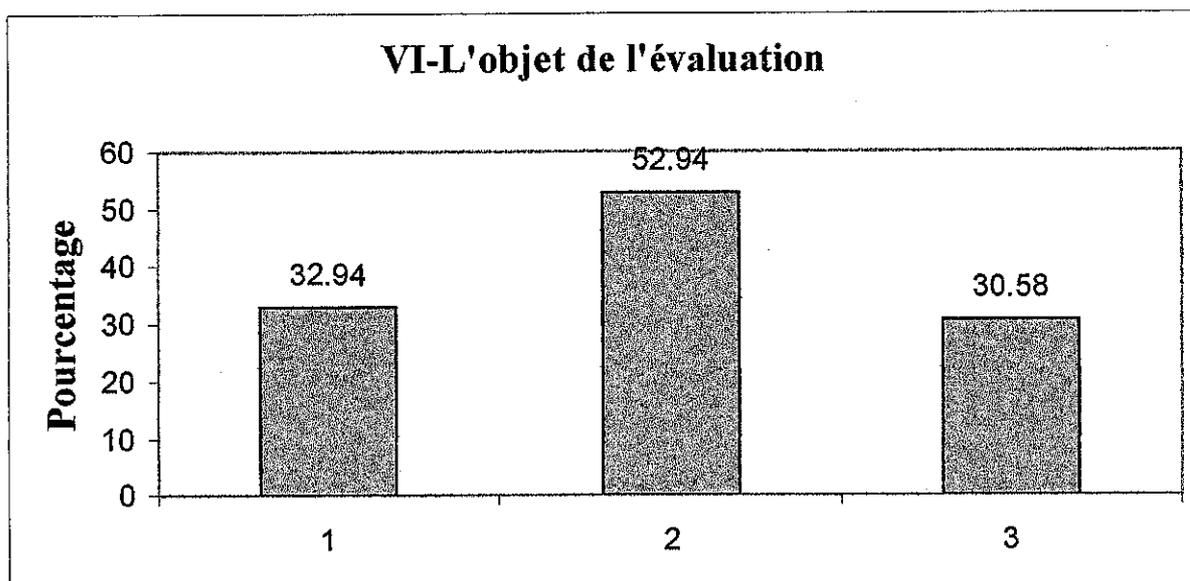
Fonder des programmes de formations : (37,54%) la formation adéquate doit être faite après un plan de formation. (34,11%) peut être une grande partie du personnel se trouve dans des postes où elle n'est pas à l'aise, et elle attend une mutation ou une conversion. (27,05%) et suite à une évaluation positive, le personnel attend des augmentations de salaire qui sont le lien de l'évaluation.

(21,17%) : le recrutement d'un personnel performant ne peut être que bénéfique pour cette entreprise qui est dans un besoin urgent .

L'évaluation doit d'abord s'opérer au moment du recrutement (test d'évaluation, entretien d'évaluation ....).

### VI- Qu'est qu'on privilégie dans votre entreprise :

1	Les individus ( leur personnalité )	32.94%
2	Les performances ( leurs résultats )	52.94%
3	Les deux	30.58%

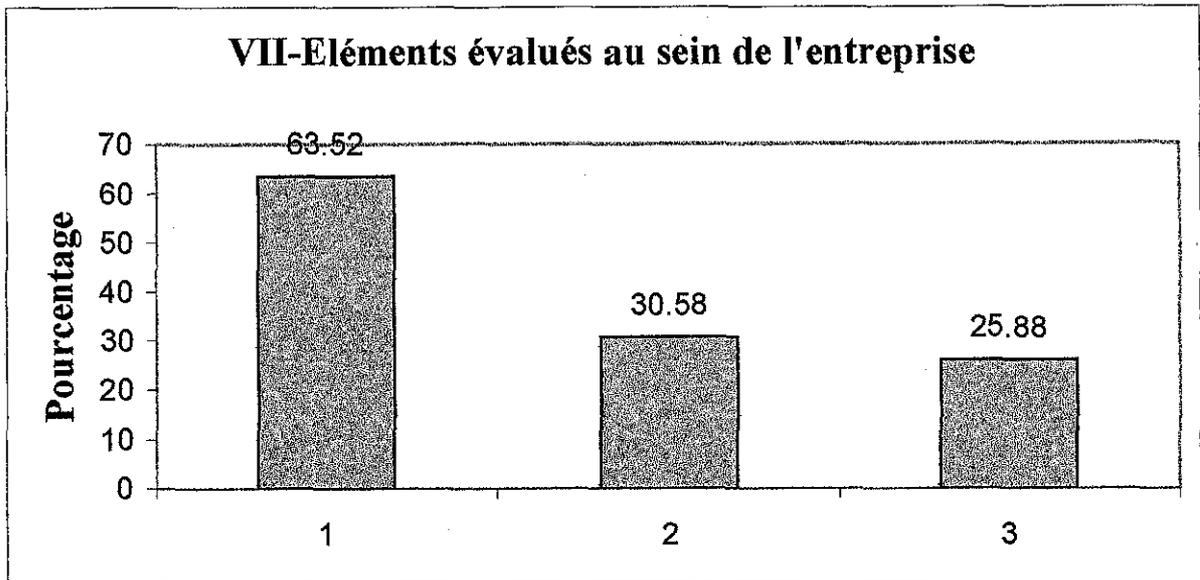


Le personnel de l'E.N.C.G considère que ce qui est privilégié au sein de l'entreprise se sont les performances (52,94%) ; ce qui signifie qu'on donne l'avantage (aux résultats).c'est ce qui explique cette motivation présentée par les primes de rendement collectif et individuel.

D'ailleurs même le personnel accorde une grande importance à ses primes qui sont calculées selon le tableau (voir annexe).

### VII- Quels sont les éléments qu'on évalue au sein de l'entreprise:

1	Le résultat final	63.52%
2	La façon d'obtenir le résultat	30.58%
3	Les deux	25.88%



La relation est faite entre les questions (6 et 7).

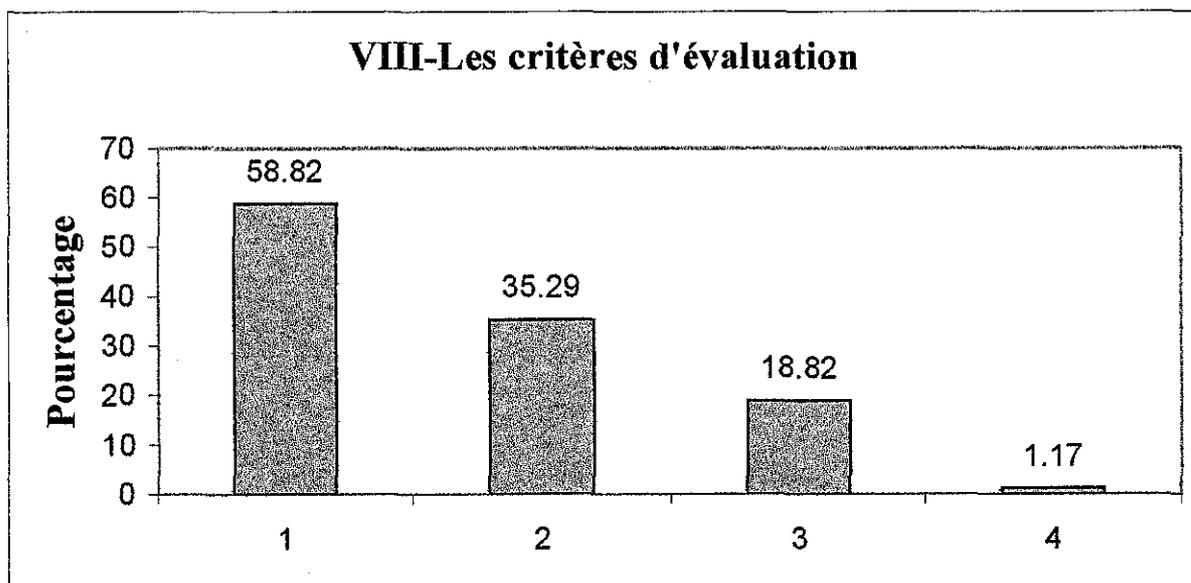
Les éléments évalués et qu'est ce qu'on privilégie ?

Le résultat final (63,5%) on cherche à avoir un résultat (la production).et c'est peut être ce qui cause la dérive de l'entreprise (la quantité au détriment de la qualité) qui vient de perdre les 65% du marché national.

L'entreprise cherche uniquement à produire mais entre temps elle n'est plus compétitive dans la qualité particulièrement.

**VIII- Quels facteurs d'évaluation sont pris en compte :**

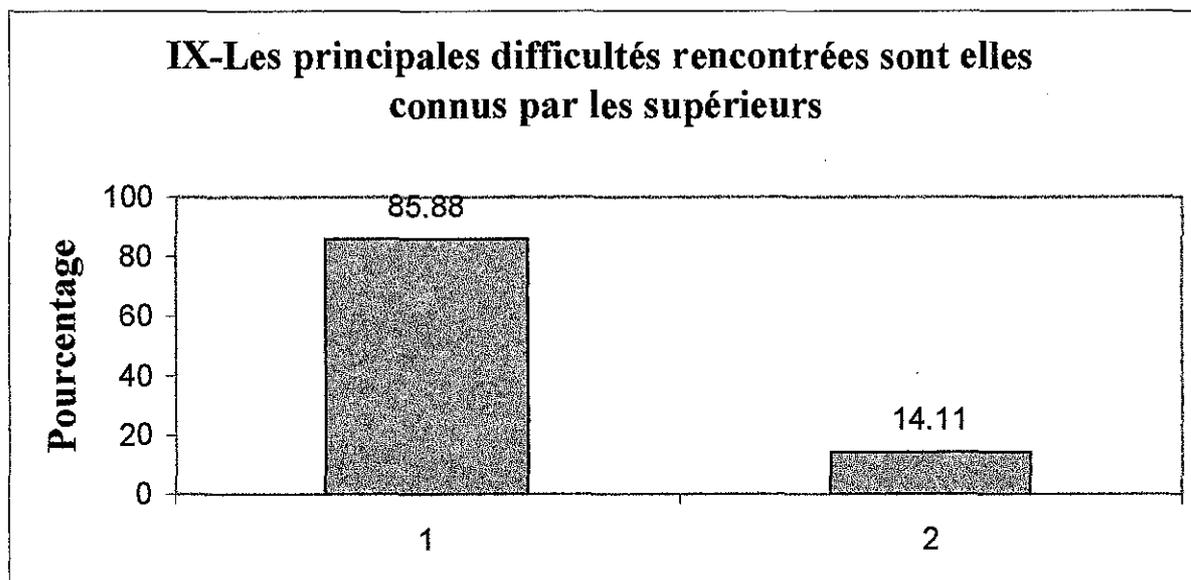
1	Les qualités de l'individu	58.82%
2	L'attitude et le comportement de L'individu	35.29%
3	Conformité avec les directives et normes	18.82%
4	Autres	1.17%



Les qualités de l'individu (58,82%) c'est l'intersection des trois questions (VI, VII, VIII), l'objectif c'est la production, mais sans oublier que l'attitude et le comportement est à hauteur de (35%)

**IX-Les principales difficultés rencontrées lors de la réalisation de vos tâches sont elles connues par les supérieurs ?:**

1	Oui	85.88%
2	Non	14.11%



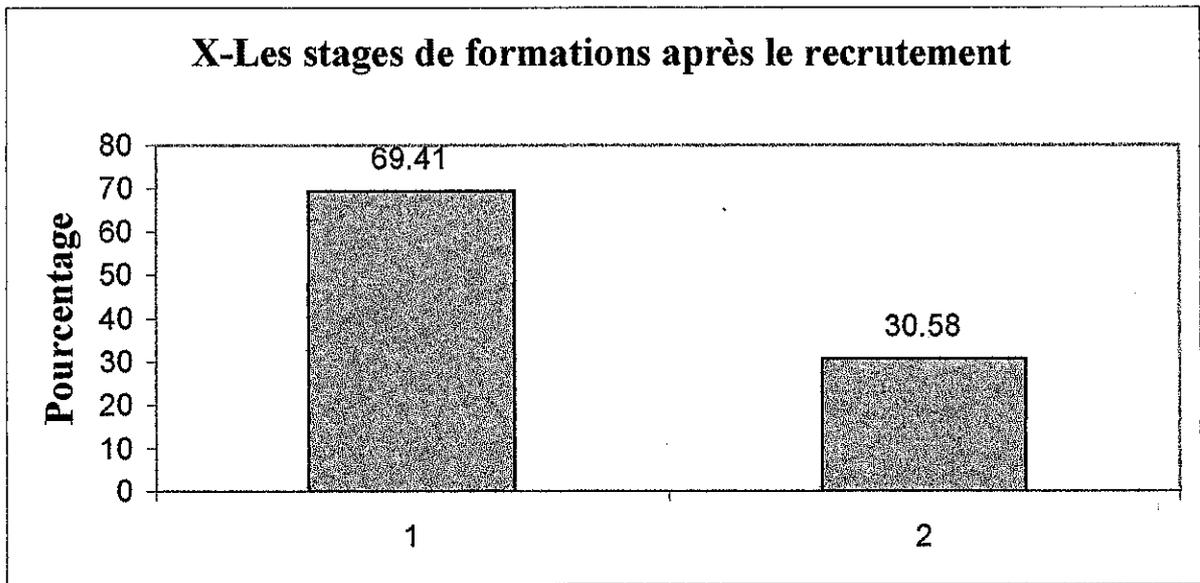
(85.88 %) pensent que leurs difficultés sont connues par leurs supérieurs, d'où la visibilité des supérieurs hiérarchiques immédiats mais qui n'ont pas le pouvoir de décision.

C'est ce qui explique peut-être la persistance de ces difficultés

Donc l'intervention doit être rapide et efficace sinon à quoi sert de connaître les difficultés rencontrées pour un responsable, si on n'agirait pas en conséquence.

**X- Avez-vous bénéficié de stages de formation après votre recrutement :**

1	Oui	69.41%
2	Non	30.58%



Le nombre	1	23
	3	12
	plus de 3	14

Plus de la moitié (69 %) ont bénéficié de stage de formation. Vu que l'entreprise a changé même d'objectif du départ ; initialement, c'était prévu

Une conserverie des fruits et légumes qui devrait traiter une partie de la production agricole du périmètre irrigué de la région, entrant dans le cadre du plan quadriennal 1974-1977.

Le changement s'est opéré pour des raisons économiques. Le manque en eau et la sécheresse qui a sévi pendant ces années a provoqué un rendement des vergers de la région très bas.

Un changement a été opéré et l'entreprise s'est lancée dans la production des corps gras, ce qui a nécessité une formation pour presque tout le personnel qui a été recruté au départ pour la transformation et la conservation des fruits et légumes.

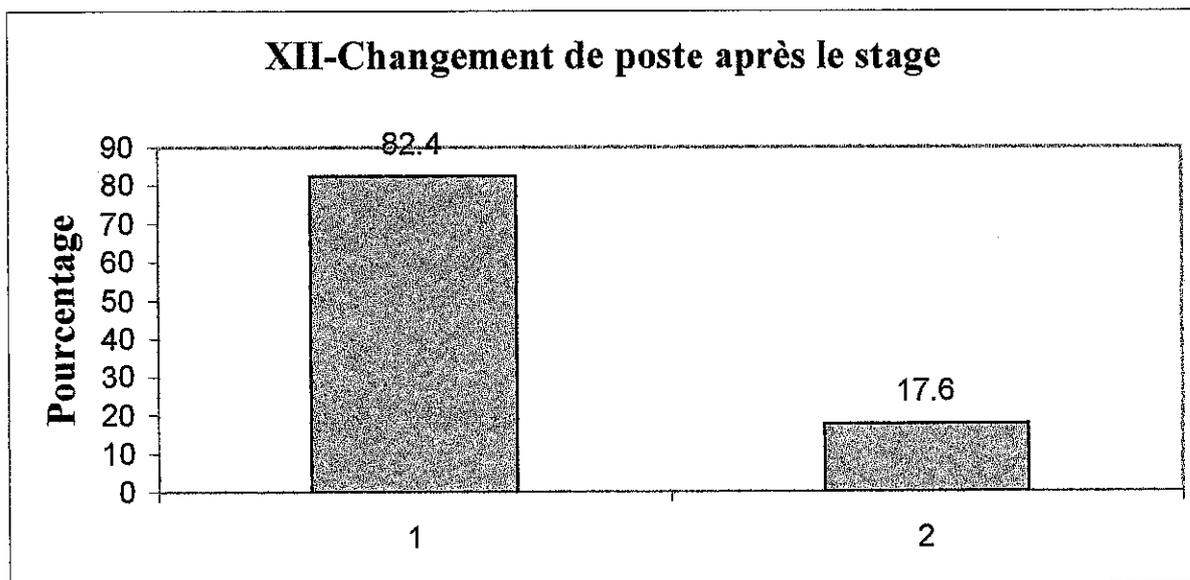
**XI- Quelle a été la durée de vos stages :**

Quelques heures	9
Quelques jours	22
Quelques semaines	7
Quelques mois	17
Quelques années	6

Pour la durée des stages, l' E.N.C.G réalise des stages de formation (séminaires, journées d'étude) sur site et des stages de formation à l'extérieur (à Tlemcen, dans des écoles spécialisées ou dans la région de Boumerdes à l'école de Sidi Daoud).

**XII-Changement de poste après le stage :**

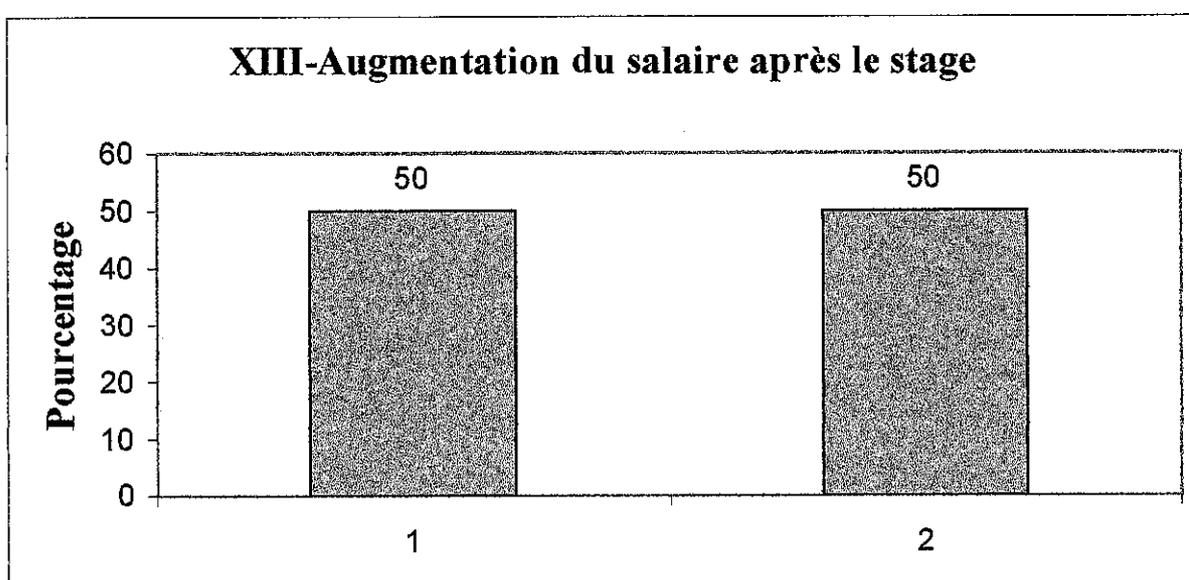
1	Oui	56	82.4%
2	Non	12	17.6%



Nombreux sont ceux qui ont bénéficié d'un changement de poste après le stage. Ceci explique que leur formation a servi à une promotion. Ceux qui n'ont pas bénéficié de changement de poste, leur formation était dans une forte proportion destinée au perfectionnement.

**XIII-Y-a-il une augmentation de votre salaire après ces stages :**

1	Oui	34	50%
2	Non	34	50%



Les 17,6 % qui n'ont pas changé de poste. Doivent avoir fait des stages de courtes durées ,peut-être de perfectionnement .

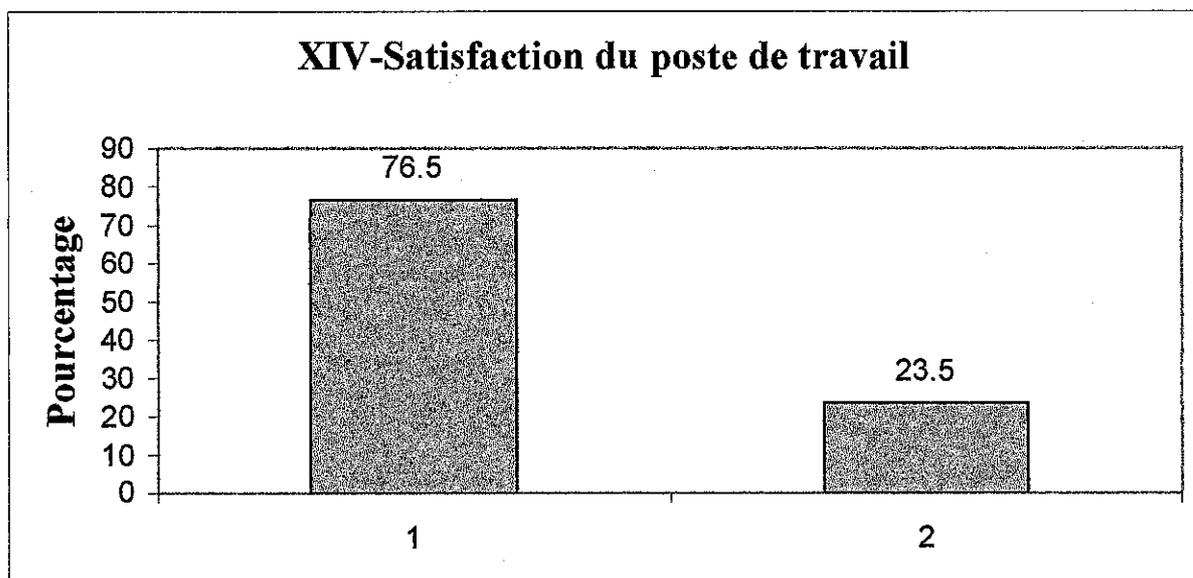
Mais sur les 82,4% à qui n'ont pas bénéficié d'augmentations de salaire une partie peut-être pour la reconversion.

Le personnel après une formation et un changement de poste attend le lien (augmentation de salaire.)

Seulement les promotions verticales donnent droit à une augmentation de salaire.

**XIV- Etes vous satisfait de ce poste :**

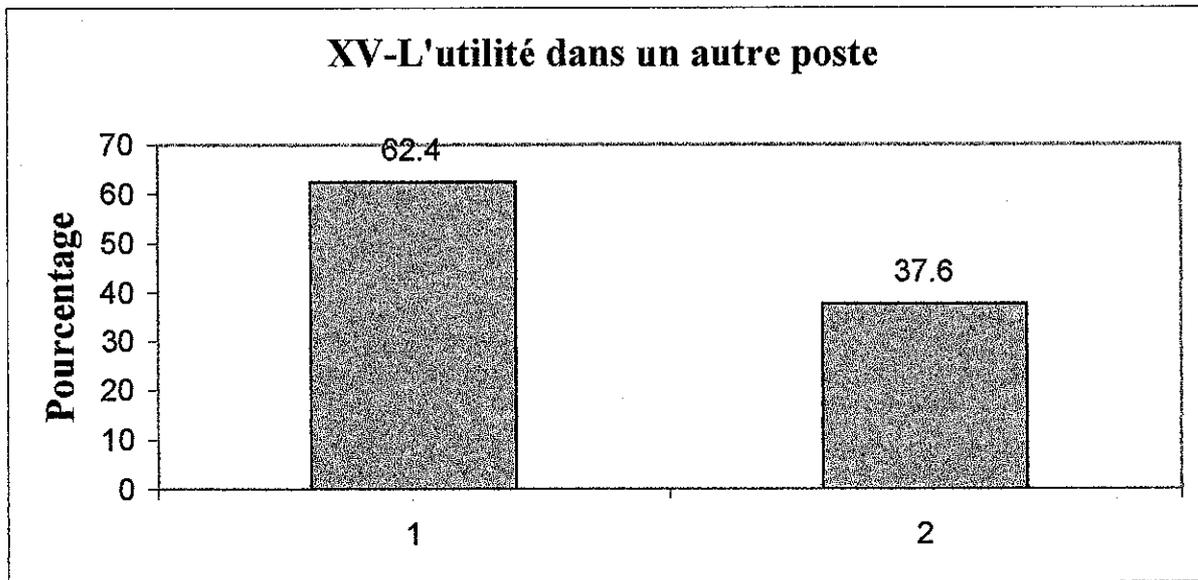
1	Oui	65	76.5%
2	Non	12	23.5%



Les (23,5%) ne sont pas satisfaits de leur poste. ce qui crée un handicap pour la réalisation des objectifs. En plus les supérieurs doivent ignorer les entraves que rencontre cette catégorie. Ce qui peut créer une ambiance malsaine .Une intervention des supérieur est nécessaire auprès de cette catégorie.

**XV- Y a t il d'autres postes ou vous pensez être plus utile :**

1	Oui	53	62.4%
2	Non	32	37.6%

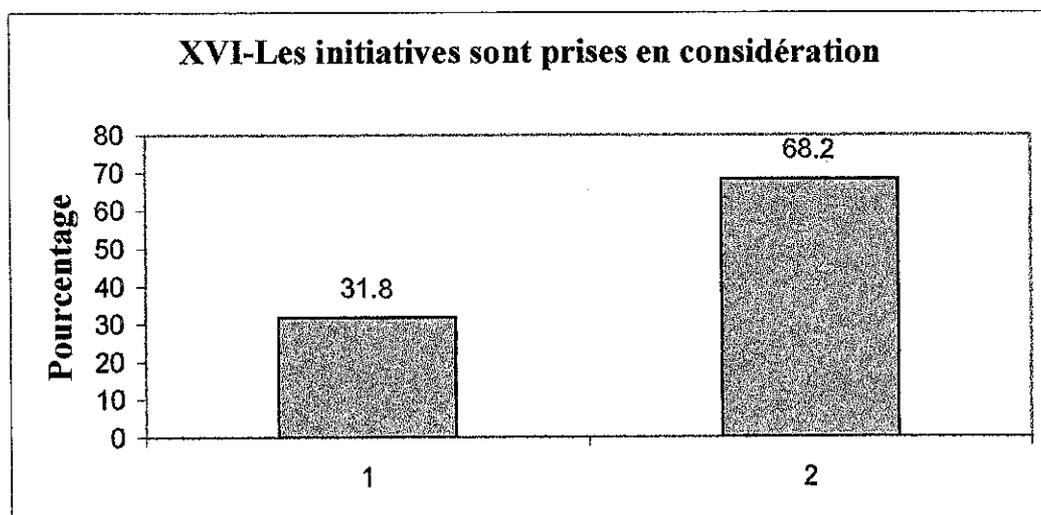


(62.4 %) pensent qu'ils seraient plus utiles dans d'autres postes. Ce qui explique que la majorité du personnel n'est pas évalué à sa juste valeur.

Les supérieurs doivent ignorer les compétences et le potentiel de cette catégorie du personnel ce qui est une perte pour l'E.N.C.G

**XVI-Les initiatives sont prises en considération :**

1	Oui	22	31.8%
2	Non	58	68.2%



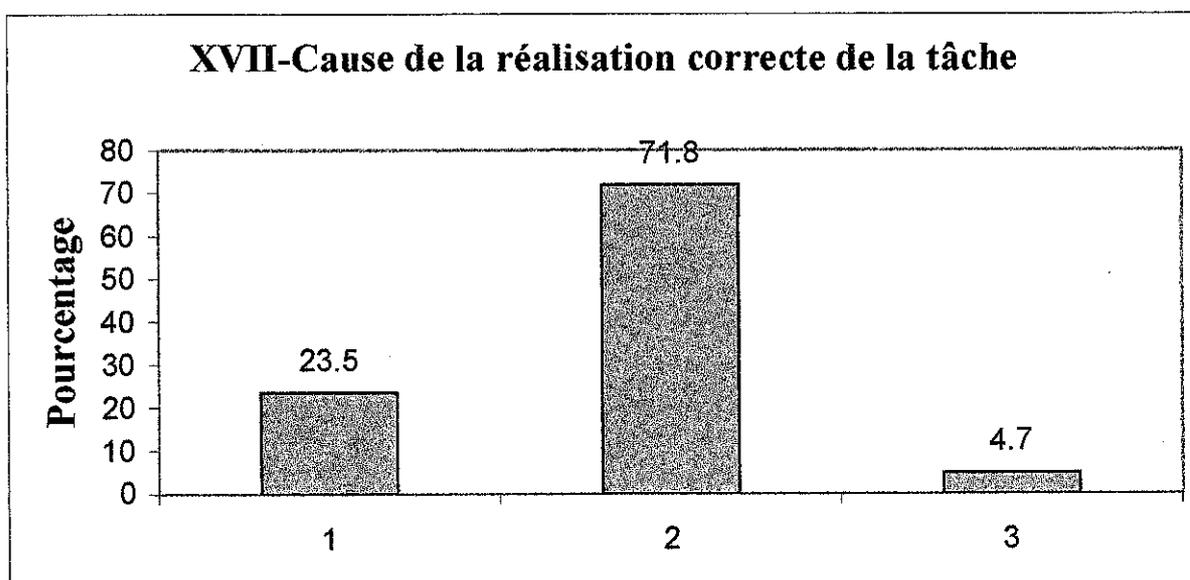
Nous pouvons faire le lien entre les questions (VI,VII,VIII.) (68,2%) voient que leurs initiatives ne sont pas prises en considération.

On cherche uniquement le résultat final et c'est ce qui décourage le personnel et va le rendre moins entreprenant, les initiatives restent être nécessaires pour l'entreprise.

Ne pas prendre en considération les initiatives est une décision lourde de conséquence.

**XVII-Vous réalisez correctement votre tâche parce que :**

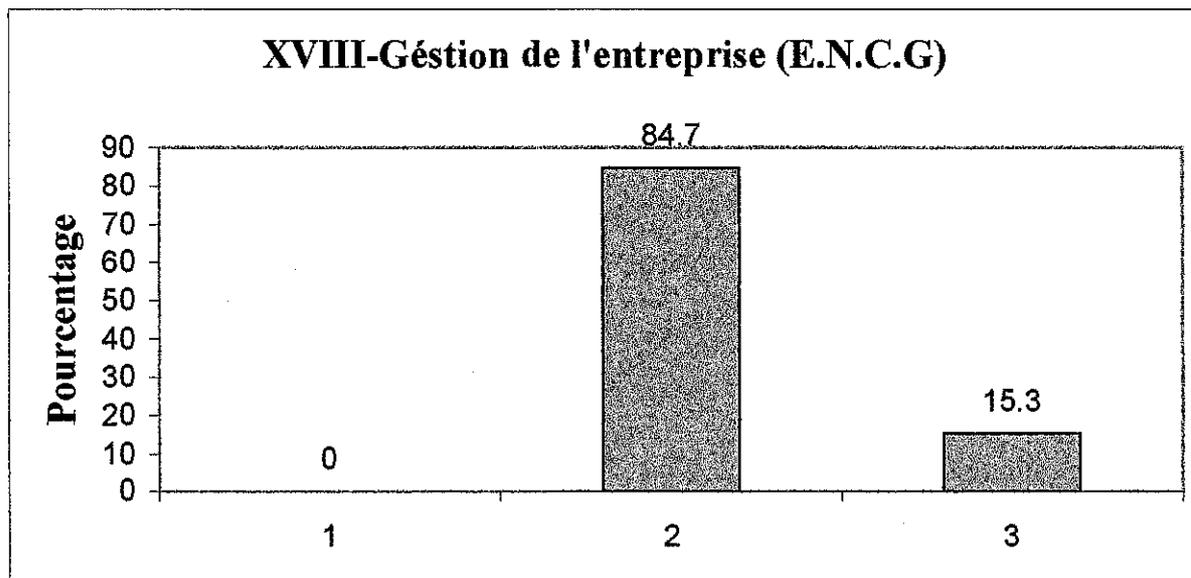
1	Vous attendez une récompense des supérieurs	20	23.5%
2	Esprit professionnel	61	71.8%
3	Autres	4	4.7%



70% réalisent correctement leur tâche, par esprit professionnel que les supérieurs doivent prendre en considération. (23.5 %) réalisent correctement leurs tâches en attendant une récompense.

**XVIII-Considerez-vous que votre entreprise :**

1	Est bien gérée	0	0%
2	Pourrait être mieux gérée	72	84.7%
3	Sans réponse	13	15.3%

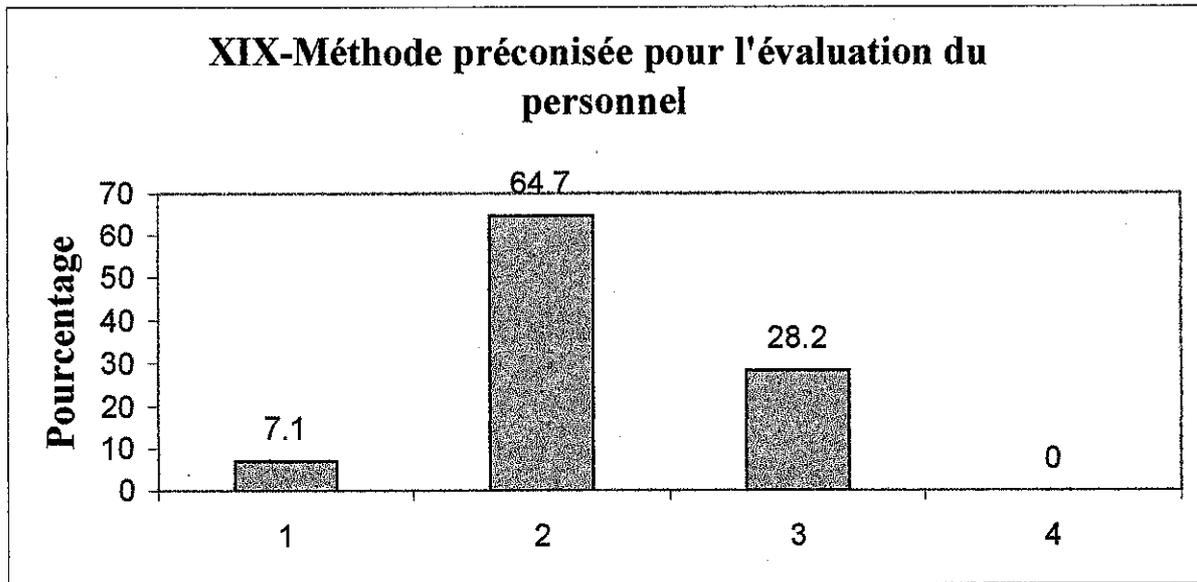


Aucun travailleur de l'entreprise E.N.C.G ne pense que son entreprise est bien gérée. Le personnel sait que son entreprise est déficitaire, et qu'elle continue de régresser et de perdre surtout son marché national au profit des concurrents. Les travailleurs ne sont donc pas satisfaits de cette gestion, couronnée par le départ du directeur d'entreprise.

L'entreprise est rentrée dans une phase de turbulence à cause de l'absence de l'évaluation qui reste la clef de management.

**XIX-Méthode préconisée pour l'évaluation du personnel :**

1	Une note attribuée	6	7.1%
2	Un entretien d'évaluation	55	64.7%
3	Un test d'évaluation	24	28.2%
4	Autres	0	0%



Le personnel a préconisé pour son évaluation « l'entretien d'évaluation (64.7%) ».

L'entretien d'évaluation ce moment d'écoute et d'entente peut régénérer force et motivation pour le personnel et éclairer les zones d'ombre et permet au responsable et au subordonné de se mettre d'accord sur les objectifs à réaliser. Les test d'évaluation (28.2%) permet aussi de découvrir la partie cachée de l'homme (intelligence, personnalité, capacité, etc....), il a un rôle très important à jouer.

## **La notation P.T.T (direction de Tlemcen)**

### **Introduction :**

Le système d'évaluation instauré au sein des P.T.T est la notation : des pratiques de notation restent en vigueur dans l'administration publique française ou dans l'armée, avec re-corrrection ou relissage des notes par un responsable hiérarchique de niveau supérieur.

Cette opération explique la tendance de l'objectivité que veut atteindre cette évaluation, donc c'est l'image de l'administration française qu'on retrouve au sein des P.T.T en Algérie.

Dans la tradition de management scientifique c'est la notion de poste qui va constituer le vecteur de l'objectivité. Et c'est en ajustant les critères aux exigences du poste qu'on va progresser vers une plus grande objectivité.

### **A-Evaluation pour les avancements en échelons (de 1 à 10) le décret 85/59, le chapitre 3 propose un tableau pour accès aux postes :**

1 er à 2 échelons	Durée minimum : 3 ans
	Durée moyenne : 3 ans
	Durée maximum : 3 ans
Du 2 au 3 Du 3 au 4 Du 4 au 5 Du 5 au 6	Durée minimum : 2 ans
	Durée moyenne : 3 ans
	Durée maximum : 3.5 ans
Du 6 au 7 Du 7 au 8 Du 8 au 9	Durée minimum : 3 ans
	Durée moyenne : 3 ans
	Durée maximum : 3.5 ans
Du 9 au 10	Durée minimum : 3 ans
	Durée moyenne : 3 ans
	Durée maximum : 4 ans

Un barème qui fixe le nombre d'agent qui progresse selon le minimum, la moyenne ou le maximum.

La sélection se produit pour le personnel se trouvant au niveau d'un échelon donné.

La sélection se base sur la note administrative (qui doit être la moyenne des notes des trois années précédentes)

La durée minimum exige que la moyenne soit supérieure à 15.

Voir tableau d'avancement d'échelon pour l'année 2002

***Exemple d'avancement d'échelon pour l'année 2002 :***

Du recrutement au 1<sup>er</sup> échelon :

Tous les éléments ont avancé du 1<sup>er</sup> au 2<sup>ème</sup> échelon avec une ancienneté de 3 ans et de la note maximale de 15 pour le préposé de Hennaya poste et avec la note minimale de 09 pour le préposé de Ouled Mimoune, et dans le moyen terme (B).

Du 1<sup>er</sup> au 2<sup>ème</sup> échelon :

Pas d'éléments dans le court terme (A).

Des éléments de moyen terme (B).

Ex, préposé Hammam Boughrara.

Pas d'éléments dans le long terme (C).

Du 2<sup>ème</sup> au 3<sup>ème</sup> échelon :

Pas d'éléments dans le court terme (A).

Des éléments de moyen terme (B).

Ex, Tlemcen RP avec note de 14,33

Des éléments dans le long terme (C).

Ex, préposé : Aïn Tellout avec une note de 11.

Du 3<sup>eme</sup> au 4<sup>eme</sup> échelon :

Pas d'élément dans le court terme (A).

Des éléments de moyen terme (B).

Ex : préposé : Ghazaouet.

Des éléments dans le long terme (C).

Ex : opérateur Pal : Tlemcen RP.

Du 4<sup>eme</sup> au 5<sup>eme</sup> échelon.

Pas d'élément dans le court terme (A).

Des éléments de moyen terme (B).

Ex : oper.Pal : Maghnia – 3 ans.

Des éléments dans le long terme (C).

Ex : oper. Pal : Hennaya – 3 ans 6 mois.

Du 5<sup>eme</sup> au 6<sup>eme</sup> échelon :

Des éléments dans le court terme (A).

Ex : opérateur Pal. Tlemcen Boudghene – 2ans.

Des éléments dans le moyen terme (B).

Ex : opérateur Pal. Khemis.

Pas éléments dans le long termes (C).

Du 6<sup>eme</sup> au 7<sup>eme</sup> échelon :

Pas d'élément dans cette intervalle.

Du 7<sup>eme</sup> au 8<sup>eme</sup> échelon :

Un seul élément dans le moyen terme (B) 3 ans.

Du 8<sup>eme</sup> au 9<sup>eme</sup> échelon :

Des éléments dans le court terme (A).

Ex : P. cond. Bensekrane 3 ans.

Des éléments dans le long terme (C).

Ex : oper. Rec. Ouled Kada – 3 ans 6 mois.

Du 9<sup>ème</sup> au 10<sup>ème</sup> échelon :

Des éléments dans le court terme (A)

Ex : oper. Tlemcen . télécom.

Des éléments dans le moyen terme (B).

Ex : oper. Ouled Mimoune.

Pas d'élément dans le long terme (C).

**B-Evaluation de la promotion (avancement en grade) :**

Les différents grades au sein des P.T.T (les différents corps selon le statut particulier des travailleurs des P.T.T décret 89/197 du 31/10/89

*1-Corps des préposés :*

- Distributeur de plis urgent.
- Préposé spécialisé.
- Préposé conducteur.
- Préposé conducteur spécialisé.
- Préposé convoyeur.
- Préposé chef.

*2-Corps des opérateurs :*

- Opérateur.
- Opérateur spécialisé.
- Receveur - distributeur.
- Opérateur - distributeur

- Opérateur principal
- Opérateur principal spécialisé
- Chef opérateur

*3-Corps des inspecteurs :*

- Inspecteur.
- Chef de secteur.
- Chef de division.

*4-Corps d'agent de nettoyage, de dépoussiérage et de manutention  
(a.n, d.n)*

- grade (a.n.d.n).

*5-Corps des antennistes :*

- Aide antenniste.
- Antenniste spécialisé.
- Chef d'équipe antenniste.

*6-Corps des agents techniques :*

- Agent technique.
- Agent technique conducteur.
- Agent technique spécialisé.

*7-Corps des conducteurs de travaux.*

- Conducteur de travaux.

*8-Corps des techniciens :*

- Technicien.
- Technicien supérieur.
- Chef de division technique

*9-Corps des ingénieurs*

- Ingénieur d'application.
- Ingénieur d'état.
- Ingénieur principal.
- Ingénieur en chef.

*10-Corps inspecteur principaux :*

- Inspecteur principal
- Inspecteur principal circonscriptionnaire.
- Inspecteur principal en chef.

***La promotion au sein de ces différents corps se fait par voie de recrutement :***

*1-recrutement interne.*

Le recrutement interne se fait selon trois possibilités ; examen professionnel, au choix ou par voie de qualification professionnelle.

◆ Examen professionnel

Les conditions d'ancienneté dans le poste et le pourcentage de poste à pourvoir qui reste variable selon les grades.

◆ Au choix dans les limites du pourcentage variable.

Condition = +10 ans d'ancienneté dans le grade

= +concours du plus ancien selon le nombre de postes offerts

◆ Voie de qualification professionnelle :

-5 ans minimum dans le poste

-rapport excellent du chef hiérarchique.

## **2-recrutement externe :**

Se fait selon les prévisions budgétaires (postes vacants).le nombre de poste sera reparti selon des pourcentage tel le mode de recrutement interne, selon la réglementation en vigueur. Décret 85/59 du 23 mars 1985.

## **C-Pour pourvoir les postes supérieurs :**

### **I**

- Receveur et chef de centre 3<sup>eme</sup> classe.
- Receveur et chef de centre 2<sup>eme</sup> classe.
- Receveur et chef de centre 1<sup>ere</sup> classe.
- Receveur et chef de centre hors classe.
- Receveur et chef de centre classe exceptionnelle.
- Receveur et chef de centre hors série.

### **II**

- Comptable en deniers.
- Comptable en matières.
- Agent comptable de timbres poste.
- Agent comptable de budget annexe.
- Agent expert 1<sup>er</sup> degré.
- Agent expert 2<sup>eme</sup> degré.

## **D-Méthode d'évaluation :**

La notation est la méthode d'évaluation utilisée au sien des PTT. Ce système d'évaluation on le retrouve dans la fonction publique. Cette note reste une référence pour les avancements et les promotions.

Les agents concernés par l'avancement dans les échelons seront classés suivant la moyenne des notes des trois dernières années.

C'est le chef immédiat qui attribue à chacun de ses éléments une note annuellement et durant le moi de septembre, avant la fin de l'année pour pouvoir bénéficier de cette notation, cette note sur vingt sera confirmée ou infirmée par le directeur de wilaya ; ce qui donne à cette notation une certaine objectivité, ce droit de regard du responsable permet la reconnaissance explicite d'un droit de recours qui répond aussi bien aux besoins de l'entreprise qu'aux attentes des salariés.

Le fait que l'entreprise se donne un droit de regard sur la façon dont sont gérées ses ressources humaines est un facteur de bonne gestion :

*Les critères d'évaluation :*

- Connaissance du règlement.
- Rendement.
- Manière de servir.

Plus d'autres critères en rapport avec la spécialité du poste de travail évalué et laissés à l'appréciation de l'évaluateur (celui qui note).une note est attribuée à chaque critère et la moyenne donne la note finale qui sera approuvée ou non par la direction .

Pour la notation, l'écart de plus ou moins d'un point par rapport à la note de l'année précédente n'est pas toléré.

L'écart doit être justifié par un rapport spécial.

Ce qui explique qu'on essaye de limiter au maximum la subjectivité de la notation et aller vers l'objectivité.

Plus la commission paritaire qui doit contrôler les classements pour donner plus de crédibilité aux avancements.

*Exemple concret :*

Feuille de carrière = matricule : 61131060097059 (voir feuille de carrière).

Grade = préposé

Bureau Sidi Abdelli

1996-1997 : les notes attribuées par le chef immédiat qu'est le receveur sont relativement élevées pour quelqu'un qui est au début de sa carrière (la moyenne 17.0).

par contre celle du directeur de Willaya et c'est la note finale est de 12.

Ce droit de regard considéré par le personnel comme un droit de recours mais aussi il permet la bonne gestion de l'entreprise.

1998 : le supérieur immédiat attribue toujours des 17 par contre le supérieur hiérarchique (le directeur de willaya propose une note de 12.5, c'est la troisième année, cette amélioration s'explique d'abord dans la durée et va peut être lui permettre un avancement).

1999 : un changement se produit, on n'a plus le même supérieur immédiat qui a l'habitude de donner des 17, la note se retrouve alors à 14.

Nous constatons l'erreur d'évaluation ; soit le premier responsable qui notait est trop indulgent (erreur d'indulgence), soit le deuxième est sévère (erreur de sévérité) on bien un changement dans le comportement de l'évalué s'est produit.

Par contre l'objectivité reste toujours recherché par le responsable de willaya qui lui attribué un 13- qui marque la progression.

2000 : la note du supérieur immédiat et toujours de 14 – (stagnations ou sévérité), cette note va être égale à celle du directeur de willaya 14.

2000-2002 : cette note va se figer au niveau 14 – pour le supérieur immédiat et pour le responsable de willaya. Nous remarquons que nous n'avons plus cette progression c'est à dire que l'évalué son rendement a baissé relativement, et sa manière de servir n'est plus la même.

Mais nous constatons que dans l'ensemble sa note est toujours en progression.

***Fiche de carrière :***

Pour prétendre à des postes supérieurs, c'est sur commission nationale.

Le candidat présente une fiche de candidature examinée par la commission nationale (pour les consultations nationales) et par la commission paritaire au niveau de la wilaya pour les postes de moindre importance (ex : receveur 2<sup>ème</sup> classe, receveur 3<sup>ème</sup> classe).

Voir fiche de candidature.

***La fiche de candidature à un emploi supérieur :***

Cette fiche provient du ministère des postes et télécommunications.

L'imprimée est la même pour tous les pays du Maghreb puisque la source c'est l'administration française des PTT.

Cette fiche fait apparaître :

-Le poste sollicité :

Dans l'exemple proposé : receveur

A) Les renseignements concernant le postulant :

B) La formation :

C) Les fonctions assurées :

-L'appréciation littérale du chef immédiat :

Dans notre cas, l'avis est favorable mais conditionné par un remplacement.

-L'appréciation du chef de service :

Sur le poste occupé

L'avis est favorable est très explicite en mettant en évidence ses compétences est le mérite.

Sur l'emploi postulé :

L'appréciation est positive : apte.

Les appréciations du chef immédiat et du chef supérieur plaident en sa faveur.

En plus, il a le meilleur niveau des 4 postulants (3eme année secondaire), même si sa note se classe en deuxième.

Par contre le 4eme candidat n'a pas présenté de note, le classement se fait à l'échelle nationale est son dossier est géré par la direction de wilaya de Naâma.

## **Conclusion :**

En observant les résultats du questionnaire réalisé à l'E.N.C.G – Maghnia- Tlemcen, il ressort un fait saillant : l'absence d'une politique de l'évaluation dans cette entreprise.

L'absence d'une évaluation normée (avec critères), concertée (avec entretien) et transparente (avec lien) ne peut avoir que des conséquences désastreuses pour l'entreprise.

1-En matière de performance de l'entreprise : l'entreprise est en régression continue, elle n'est plus compétitive ; elle a perdu les 65% du marché national qu'elle couvrait auparavant.

En effet, en nous referant aux huit premiers mois de l'année 2003, il s'avère que l'entreprise est largement déficitaire et qu' aucun indice ne montre qu' un sursaut est attendu à court et moyen terme.

2-En matière de formation : on a constaté qu'un très grand pourcentage du personnel a effectué des stages de formation. Ceci se justifie par le fait que cette entreprise a été prévue initialement pour la conserverie des fruits et légumes du périmètre irrigué de la région de Maghnia, entrant dans le cadre du plan quinquennal 1974-1977. Mais pour des raisons économiques ; (manque en eau et la sécheresse qui a sévit durant ces années) l'entreprise s'est convertie dans la fabrication des corps gras (E.N.C.G).

Il n'empêche que les plans de formation initiés depuis quelques années restent inadéquats, sinon comment expliquer des dépenses de formation excessives et qui ne se répercutent pas sur la performance des hommes. On pourrait même parler de « la formation pour la formation ».

En plus, il n'y a pas d'articulation entre le service formation et la D.R.H. sinon comment expliquer que sur une prévision pour l'année 2002, de 189 éléments à former, on n' ait formé effectivement que 89 éléments (soit : 45%).

3-En matière de climat social : le climat social n'est pas sain, et le syndicat a trouvé un terrain de choix pour imposer des promotions et des

reconversions. D'ailleurs c'est ce qui a précipité le départ du directeur et l'entrée de l'entreprise dans la tourmente.

En clair pour sortir de cette situation difficile, parmi les mesures à prendre et elles sont nombreuses, l'une d'elles qui nous intéresse plus particulièrement ici est une politique de gestion transparente.

Une telle politique ne peut exister sans le recours à une pratique d'évaluation scientifique et cohérente, telle que nous avons tenté de la définir dans cette modeste étude. Dans la hiérarchisation des facteurs bloquant la performance, l'évaluation occupe selon nous, un poids non négligeable.

Certes l'installation d'un système d'évaluation impliquerait des frais de formation pour les évaluateurs, néanmoins son coût serait moindre par rapport aux avantages que pourrait en retirer l'entreprise.

Nous avons suggéré, dans la mise en place d'une politique d'évaluation cohérente de mettre l'accent sur l'entretien d'évaluation. Cette technique contribuera en effet à instaurer l'entente au sein de l'entreprise puisque le subordonné va se mettre d'accord avec le supérieur sur les objectifs à réaliser. Ce moment d'écoute qui peut régénérer confiance, et motivation pour le personnel, peut permettre d'assainir le climat social de l'entreprise.

Par contre nous avons constaté qu'au sein des P.T.T, l'évaluation, à travers le système notation, restait un outil efficace au profit du management (promotion, formation...).

Ainsi les critères se rapportant au poste sont notés et la somme divisée par le nombre de critères donne la note finale. Le supérieur hiérarchique immédiat possède ainsi une visibilité assez appréciable.

Les P.T.T ont des traditions qui remontent loin dans le temps, ce qui leur donne un certain standing par rapport aux autres administrations.

## **CONCLUSION GENERALE**

L'histoire des organisations, tout comme celle des entreprises, indique, comme nous avons pu le voir, que ces dernières naissent, prennent forme et se développent selon la rigueur et l'efficacité des politiques et des stratégies mises en œuvre par leurs responsables.

L'entreprise qui est le creuset de diverses initiatives, doit être orientée de façon cohérente pour ne pas déboucher sur l'anarchie et le désordre.

Dans cette opération, l'individu se trouve au centre des enjeux ; c'est à dire qu'il est un élément incontournable, sur le quel tout repose.

L'évaluation reste non seulement un moyen mais en plus un indicateur de bonne santé, qui permet à l'entreprise de suivre son développement et de le réguler.

Si au sein de l'entreprise, il importe de laisser l'initiative au personnel pour qu'il s'exprime plus amplement, c'est à dire en mettant en place un style de management participatif, il importe aussi que cette liberté d'initiative repose sur un choix cohérent et efficace des hommes à responsabiliser ; c'est précisément par des méthodes et des techniques d'évaluation que s'opérera ce choix adéquat des hommes et leur orientation vers les postes où ils pourront s'épanouir.

Ainsi, par exemple, en instaurant une méthode d'évaluation qui recourt à l'entretien d'évaluation, le manager pourra mettre au clair les zones d'ombre, car à travers ce moment d'écoute, il pourra régénérer confiance et motivation chez son personnel.

Les objectifs seraient alors réalisés parce qu'on aurait développé le sens de la responsabilité chez le personnel. En clair, l'évaluation reste la clef de management.

Toutefois, l'expérience montre que toute formalisation de la structure organisationnelle tend à freiner le mouvement. Lorsque lors de l'entretien

d'évaluation, on détaille, on décrit les emplois et on les fragmente, le nombre des initiatives prises habituellement aurait une tendance à la baisse.

La question est : comment expliciter les objectifs à réaliser sans pour autant créer un frein à l'initiative ?

A vrai dire, le problème reste entier au niveau de l'évaluation. Aussi pour sortir de cette situation, on parle de plus en plus d'un management participatif qui repose sur la motivation du personnel.

Ce problème découle du fait que l'on perçoit mieux la structure que le mouvement ; l'exécution est effet mieux représentée et tend à prendre le pas sur l'initiative.

Autrement dit, encore, le contrôle de la conformité privilégie l'exécution au détriment de l'appréciation de la qualité et des initiatives prises.

Et là, nous avons une nette différence dans la perception de l'évaluation avec les entreprises anglo-saxonnes qui tendent à privilégier le mouvement, ce qui bien sûr est lié à la culture de ces dernières à travers le contrat loyal (FAIR) entre égaux.

Autrement dit, les contrats sont renouvelables et ajustables le long de l'année, particulièrement à travers la direction participative par objectif. Chacun fixe les objectifs à réaliser en présence de l'évaluateur, la non réalisation ne laisse donc aucune chance au personnel de se défaire de sa responsabilité, sauf dans le cas de présence de facteurs exogènes.

Cependant, les outils utilisés dans le management à l'américaine en matière d'évaluation trouvent certaines limites dans les milieux de culture française.

Effectivement, en France, nous avons le problème de la relation de servitude qui se traduit par « rendre service » au lieu « d'être au service ». Les entreprises Françaises sont guidées par ce que Philippe d'Iribarne appelle la logique de l'honneur : « j'agis avec efficacité, ponctualité non seulement

parce qu' on me le demande, mais aussi parce que c'est ma conscience qui l'exige ».

Il est évident qu'un tel mode de régulation doit contenir des effets pervers, surtout dans le cas où il se trouve associé aux systèmes d'organisation rationnelle et scientifique.

Le système d'évaluation visera donc à débloquer la situation dans l'entreprise et éviter le statu-quo, car la référence à l'honneur ne renverrait pas seulement « au poste » ou à « la tâche » mais bien au delà et touchera les grandes orientations de l'entreprise, en particulier l'entreprise Algérienne.

Certes, il ne s'agit pas pour nous de greffer dans l'entreprise économique Algérienne des pratiques qui ont réussi ailleurs, mais l'emprunt à la logique d'honneur propre à la culture de l'entreprise Française, basée sur le principe de la conscience, peut avoir plus de pertinence que la seule logique du « contrat loyal » propre à la culture anglo-saxonne, sachant le poids de la culture méditerranéenne dans la réalité des entreprises Algériennes.

Ce principe peut être instauré dans les entreprises économiques Algériennes parce qu'il pourrait être le résultat d'un apprentissage inculqué au personnel de l'entreprise, et par delà, d'une éducation scolaire à nos enfants à l'école.

D'ailleurs nous avons suggéré pour l'entreprise E.N.C.G –Maghnia- le recours au principe de « l'entretien d'évaluation » qui fait partie de la culture des entreprises anglo-saxonnes, en complément aux méthodes traditionnelles. Autrement dit, l'objectif sera réalisé non seulement parce que c'est une « responsabilité » à assumer mais bien plus parce que ce serait un « devoir d'honneur ».

A la lumière de l'étude réalisée au sein de l'E.N.C.G –Maghnia-, nous avons conclu que l'absence de l'évaluation du personnel a un effet palpable sur les compétences et les performances de ses personnels, ce qui se traduit négativement sur les résultats de l'E.N.C.G, mettant cette dernière en grande difficulté.

Même la stimulation du personnel par des primes de rendement collectif et individuel n'a pas donné les résultats escomptés par cette entreprise, en l'absence de politique d'évaluation.

Au contraire, la situation s'est aggravée par l'inexistence de référence à cette dernière, ce qui ne pouvait mener qu'à l'inertie et la confusion, comme en atteste la situation actuelle de cette entreprise.

En effet, même les compétences existantes restent inconnues et les managers n'arrivent pas à les exploiter ou composer avec elles pour redresser la situation.

En clair, sans l'intervention d'une méthode d'évaluation qui peut contribuer à l'opération de sauvetage, l'E.N.C.G risque de disparaître à court et moyen terme.

Enfin, par delà le cas de l'E.N.C.G, on peut dire qu'à l'heure de l'ouverture de l'économie algérienne sur le marché mondial, ce sont toutes les entreprises algériennes qui sont interpellées par les enjeux d'une évaluation cohérente de leur différents moyens, et en particulier comme nous l'avons répété ici, leurs moyens humains, seuls capable de relever les défis qui les attendent.

## BIBLIOGRAPHIE

- 1-Aubert N – Claude Jacvde : Le coût de l'excellence, 1991.
- 2-Aubert J – Gilbert P. – Pigeyses: Savoir et pouvoir: les compétences en question, Paris PUF-1993
- 3-Bruchon – Scheitzer M.L – Ferrieux. D : Les méthodes d'évaluation du personnel pour le recrutement en France 1991.
- 4-Cauden J. – Aderito Alain Sauchez : Question des ressources humaines 2<sup>ème</sup> édition, 1998.
- 5-Crozier M. et Erhard Friedber: Le phénomène bureaucratique [www.unige.ch/Fops/sse](http://www.unige.ch/Fops/sse).
- 6-Enriquez. E : [www. Cnam. Fr](http://www.Cnam.fr)
- 7-Etzoini Aritai: Pouvoir et contrôle, [www. g.w.v edv/ccps/ Etioni](http://www.g.w.v.edv/ccps/Etioni).
- 8-Gacambaud.B : L'appréciation du personnel : une pratique rénovée, Paris Juin 1987.
- 9-Galambau.B : Des hommes à gérer : direction du personnel et de la gestion des ressources humaines, Paris 1983.
- 10-Gaspar.P – Millet J.G. : Apprécier et valoriser les hommes Ed. liaisons, Paris 1990.
- 11-Geliner Octave : Les secrets des structures compétitives. [alexandrie.esc.Rouen.fr](http://alexandrie.esc.Rouen.fr).

## BIBLIOGRAPHIE

---

- 12-Iribarne Philippe : La logique de l'honneur. Gestion des ressources et traditions nationales Ed. le seuil, 1989.
- 13-Lapra – J.J.: L'appréciation du personnel dans l'entreprise, Paris 1992.
- 14-Levy Lebroyer C : La crise des motivations P.U.F, 1990.
- 15-Le Boterf – Séminaire : Les compétences.
- 16-Magdeleine M.B : Les tests, 1984 – France.
- 17-Mintzberg : Structure et dynamique des organisations, Paris 1982.
- 18-Moulin.M : L'examen psychologique en milieu professionnel, Paris PUP 1992.
- 19-Peters. T. : L'entreprise libérée Dunod 1993.
- 20-Reynand J.D. : L'entreprise : système de règles, [www.unige.ch/fopse/sse](http://www.unige.ch/fopse/sse) .
- 21-Roux H. de Berrieux H. : L'entretien d'explication à l'entreprise 1993.
- 22-Sainsanlier R. : Sociologie de l'identité et de la culture [www.iresco-fr./labos](http://www.iresco-fr./labos).
- 23-Shimon L. Dolan - Randall. S.Shuler : Gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, 1995 Canada.
- 24-Tapernoux : Les centres d'évaluation Payot 1984.
- 25-Tebboul J. : L'entretien d'évaluation, Paris Juin 1996.

*BIBLIOGRAPHIE*

---

- 26-Vilette M. : Le manager jetable, la découverte 1996.
- 27-Weiss.D. : Pratique de la fonction personnel,  
évolution d'organisation, 1982.
- 28-Le Quotidien d'Oran le  
04/09/2003.

**A N N E X E**

## ANNEXE

## Notation de la PRC (groupe E.N.C.G – Maghnia)

Paramètres de calcul	Fourchette	Points Obtenus
<p><b><u>1-Réalisation des Objectifs :</u></b></p> $TR = \frac{\text{Production réalisée} \times 100}{\text{Production prévue}}$	<p>TR &lt; 80%</p> <p>80 &lt; TR &lt; 85%</p> <p>85 &lt; TR &lt; 90%</p> <p>91 &lt; TR &lt; 95 %</p> <p>96 &lt; TR &lt; 100%</p> <p>TR &gt; 100%</p>	<p>0</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>6</p> <p>8</p> <p>10</p>
<p><b><u>2-Productivité :</u></b></p> $P1 = \frac{\text{Production Prévue}}{\text{Nbre de jours Prévus} \times \text{Effectif} \times 8H} =$ $P2 = \frac{\text{Production réalisée}}{\text{Nbre de paniers} \times 8H} =$ $P3 = \frac{P2}{P1} \times 100 =$	<p>P3 &gt; 100</p> <p>P3 &gt; 100</p>	<p>8</p> <p>Abattement de 1PT pour chaque 5% en moins</p>
<p><b><u>3-Rendement MP :</u></b></p> $C1 = \frac{\text{Mise en oeuvre prévue}}{\text{Production prévue}} =$ $C2 = \frac{\text{Mise en oeuvre réalisée}}{\text{Production réalisée}} =$ $C3 = \frac{C2}{C1} \times 100 =$	<p>C3 &lt; 100</p> <p>C3 &gt; 100</p>	<p>8</p> <p>Abattement de 1PT pour chaque 5% en Plus</p>
4-Qualité de Travail des ateliers de prod		4

## QUESTIONNAIRE

**1-Sexe :**      M                                            F                     

**2-Age :**      Moins de 20 ans                                            de 20 à 35 ans                     

Plus de 35 ans                     

**3-Le niveau d'instruction :**

- Sans instruction
- Niveau primaire ou moyen
- Niveau secondaire
- Niveau universitaire
- Formation professionnelle

**4-Fonction :**

- Ouvrier
- Employé
- Cadre de maîtrise
- Cadre supérieur

**5-Ancienneté :**

- Moins d'un an
- De 1 à 3 ans
- De 3 à 10 ans
- Plus de 10 ans

QUESTIONNAIRE

---

**1-Existe t-il une évaluation effective du personnel au sein de votre entreprise ?**

oui

non

partielle

**2-Sous quelles formes la percevez vous ?**

(cocher la bonne réponse)

- Une note attribuée

- Des séances d'entretiens d'évaluation

- Des tests d'évaluations

- Réunion annuelle des responsables de l'entreprise avec  
les représentants du personnel

- Autres formes

**3-Pour vous l'absence de l'évaluation a une incidence(effet) sur.**

- Le personnel

- La production

- Les relations

QUESTIONNAIRE

---

**4-Les entretiens d'évaluations utilisés dans l'entreprise sont à dominance.**

(cocher la bonne réponse)

- Informative (recueillir de l'information)
  
- Concertative (pour la prise de décision)

**5-A quoi selon vous sert l'évaluation du personnel dans votre entreprise ?**

- Pour Assurer une promotion transparente (sans arbitraire)
  
- Pour recruter du personnel performant
  
- Pour effectuer des reconversions et des mutations
  
- Pour fonder des programmes de formation
  
- Pour attribuer des augmentations de salaire ou primes
  
- Autres.....

**6-Qu'est ce qu'on privilégie dans votre entreprise ?**

- Les individus (leur personnalité)
  
- Les performances (leurs résultats)

QUESTIONNAIRE

---

- Les deux

**7-Quels sont les éléments qu'on évalue au sein de l'entreprise ?**

- Le résultat final
- La façon d'obtenir les résultats
- Les deux

**8-Quels facteurs d'évaluation sont pris en compte ?**

- Les qualités de l'individu
- L'attitude et le comportement de l'individu
- Conformité avec les directives et normes
- Autres.....

**9-Les principales difficultés que vous rencontrez dans la réalisation de vos tâches sont-elles connues par vos supérieurs ?**

oui

non

QUESTIONNAIRE

---

**10-Avez-vous bénéficié de stages de formation après votre recrutement ?**

oui

non

Si oui, de combien de stages avez-vous bénéficié

Cocher la case correspondante

1	3	+ de 3
---	---	--------

**11-Quelle a été la durée de ces stages ?**

(donner le nombre approximatif)

- Quelques heures
- Quelques jours
- Quelques semaines
- Quelques mois
- Quelques Années

**12-Après ces stages avez-vous occupez le même poste ?**

oui

non

**13-Y-a-t-il eu une augmentation de votre salaire après ces stages ?**

oui

non

**14-Etes-vous satisfait de ce poste.**

oui

non

**15-Y-a-t-il d'autres postes ou vous pensez être plus utile ?**

oui

non

**16-Vos initiatives sont-elles prises en considération par vos supérieurs ?**

oui

non

**17-Vous réalisez correctement votre tâche parce que**

Cocher la bonne réponse :

- Vous attendez une récompense de vos supérieurs
- Par esprit professionnel
- Autres

**18-Considerez-vous que votre entreprise :**

- Est bien gérée
- Pourrait être mieux gérée
- Sans réponse

**19-Quelle méthode préconisez-vous pour l'évaluation du personnel dans votre entreprise ?**

- Une note attribuée par le direction de l'entreprise
- Entretien réalisé par les responsables hiérarchiques
- Les tests d'évaluation
- Autres.....

# TABLE DES MATIERES

## PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>2</b>
<b>CHAPITRE I : L'EVALUATION : TYPES ET CARACTERISTIQUES....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION : .....</b>	<b>8</b>
<b>A-LES THEORIES MANAGERIALES ET L'EVALUATION :.....</b>	<b>9</b>
-Management scientifique et appréciation : .....	9
-Le courant des relations humaines et l'appréciation : .....	11
-Processus de décision en GRH et appréciation : .....	12
-Conditions de Crédibilité d'un appréciateur : .....	12
<b>B-L'EVALUATION DANS L'ENTREPRISE : .....</b>	<b>13</b>
-La dépendance affective : .....	13
-La dépendance objective : .....	13
-Conséquence pour l'évaluation : .....	15
<b>C-LES DIFFERENTS TYPES D'EVALUATION : .....</b>	<b>15</b>
1-L'évaluation par les supérieurs : .....	15
2-L'évaluation par les pairs : .....	16
3-L'évaluation par les subordonnés : .....	17
4-L'auto-évaluation : .....	17
5-L'évaluation par la clientèle : .....	18
6-L'appréciation à 360° : .....	18
7-L'appréciation à 540° : .....	19
8-Le contrôle informatisé : .....	19
<b>D-LES PRINCIPALES ERREURS D'EVALUATION :.....</b>	<b>19</b>
1-Les différents types d'erreurs d'évaluation : .....	19
2-Pourquoi des évaluations erronées ? : .....	21

3-Mouvement des éléments de l'équipe par rapport avec la gestion des ressources humaines :.....	22
<b>CONCLUSION :.....</b>	<b>23</b>
<b>CHAPITRE II : LES METHODES D'EVALUATION : L'ENTRETIEN D'EVALUATION.....</b>	<b>24</b>
<b>INTRODUCTION : .....</b>	<b>25</b>
<b>A-DEFINITIONS :.....</b>	<b>25</b>
1-Définition :.....	25
2-Les normes :.....	26
3-Objectifs :.....	27
4-Critères : .....	28
<b>B-LES ACTEURS DE L'ENTRETIEN :.....</b>	<b>30</b>
1-La convergence dans la clarté :.....	30
2-La préparation de l'entretien :.....	32
3-L'entretien : .....	36
4-Les difficultés rencontrées :.....	37
5-La réussite de l'entretien :.....	40
<b>C-LES CONFLITS DE L'ENTRETIEN :.....</b>	<b>45</b>
<b>D-CONCLUSION :.....</b>	<b>47</b>
<b>CHAPITRE III : LES METHODES D'EVALUATION : LES TESTS D'EVALUATION.....</b>	<b>50</b>
<b>INTRODUCTION : .....</b>	<b>51</b>
<b>A-DEFINITIONS :.....</b>	<b>51</b>
1-Historique : .....	51
2-L'idée de mesure :.....	52
Exemple : .....	52
3-La double signification du mot :.....	52
4-« Tests de salon » et tests scientifiques :.....	53

5-Origine des tests :.....	54
<b>B-PERSONNALITE, INTELLIGENCE, APTITUDE ET CAPACITE :... 55</b>	
1-La notion de personnalité :.....	55
2-Intelligence, aptitudes et capacité ; quelle différence ?.....	56
<b>C-LES DIFFERENTS TYPES D'EPREUVES :..... 59</b>	
1-Les épreuves de personnalités :.....	60
2-Les tests d'intelligence et d'aptitudes :.....	62
3-Les tests de situation :.....	65
<b>D-LES CONDITIONS DE QUALITE :..... 65</b>	
1-La validité :.....	65
2-La sensibilité :.....	66
3-La fidélité :.....	66
4-La standardisation :.....	66
<b>E-TABLEAU DE TESTS LES PLUS COURAMMENT UTILISES DANS LE DOMAINE DE LA SELECTION :..... 67</b>	
<b>F-LECTURE DES FICHES DESCRIPTIVES DE TESTS :..... 69</b>	
1-Les tests d'aptitude :.....	69
2-Les tests d'intelligence :.....	74
3-Tests de personnalité :.....	86
4-Correction des exemples proposés :.....	96
<b>G-CONCLUSION :..... 99</b>	
<b>CHAPITRE IV : LES CENTRES D'EVALUATION (LES ASSESSMENT CENTERS) ET AUTRE TECHNIQUE..... 102</b>	
<b>INTRODUCTION :..... 103</b>	
<b>A-LES CENTRES D'EVALUATION..... 103</b>	
1-Définitions :.....	104
2-Histoire :.....	105
3-Principes :.....	106
4-Un centre d'évaluation et les différents types d'exercices :.....	108

5-La fiabilité : .....	112
6-Les résistances à cette méthode : .....	115
<b>CONCLUSION : .....</b>	<b>117</b>
<b>B-AUTRE TECHNIQUE D'EVALUATION : LA GRAPHOLOGIE.....</b>	<b>118</b>
1-Historique : .....	118
2-Définition de la graphologie : .....	119
3-Principes : .....	120
4-La fiabilité de la graphologie : .....	121
5-La célébrité de la graphologie : .....	124
6-Expertise en écriture : .....	126
<b>CONCLUSION:.....</b>	<b>127</b>
<b>CHAPITRE V : PRATIQUES D'EVALUATION.....</b>	<b>128</b>
<b>INTRODUCTION : .....</b>	<b>129</b>
<b>A-LES PRATIQUES EXISTANTES : .....</b>	<b>129</b>
1-La visée : .....	130
2-L'objet : .....	133
<b>B-LES CONDITIONS DE L'EVALUATION :.....</b>	<b>135</b>
1-Les critères : .....	135
2-L'entretien : .....	140
3-Le lien : .....	144
-Exemple : .....	145
<b>CONCLUSION :.....</b>	<b>145</b>
<b>CHAPITRE VI : MISE EN ŒUVRE ET CONDITION DE FAISABILITE DE L'EVALUATION.....</b>	<b>146</b>
<b>I-MISE EN ŒUVRE DE L'EVALUATION : .....</b>	<b>147</b>
<b>INTRODUCTION : .....</b>	<b>147</b>

<b>A-RECONNAITRE LA CONTRIBUTION :</b> .....	<b>147</b>
<b>B-APPRECIER LA CONTRIBUTION :</b> .....	<b>149</b>
<b>C-EVALUATION DE LA COMPETENCE :</b> .....	<b>152</b>
-La compétence à un moment donné :	152
-La compétence géré par le salarié :	154
<b>D-EVALUATION DU POTENTIEL :</b> .....	<b>155</b>
<b>E-COMMENT MENER L'ENTRETIEN :</b> .....	<b>158</b>
<b>CONCLUSION :</b> .....	<b>160</b>
<b>II- LES CONDITIONS DE FAISABILITE DE L'EVALUATION :</b> .....	<b>160</b>
1-Les conditions de faisabilité liées à l'organisation :	160
2-Les questions liées à la nature des tâches :	162
<b>CHAPITRE VII : NOUVEAUX REGARDS SUR L'APPRECIATION...</b>	<b>164</b>
<b>INTRODUCTION :</b> .....	<b>165</b>
<b>A-LES DIFFICULTES DE CONCEPTION DE SYSTEMES</b>	
<b>D'APPRECIATION :</b> .....	<b>165</b>
1-Excès de visées :	165
2-Visée et processus de décisions incohérentes :	166
3-Procédure d'appréciation sans enjeux réels :	166
4-Problème du choix de l'appréciateur :	166
5-Manque en formation ou informations :	167
<b>B-NOUVELLES PERSPECTIVES SUR L'APPRECIATION :</b> .....	<b>167</b>
1-La sociologie de la régulation :	168
2-L'approche par la culture nationale :	170
3-La sociologie interactionniste :	174
<b>CONCLUSION :</b> .....	<b>177</b>

## **DEUXIEME PARTIE: APPROCHE PRATIQUE**

### **CHAPITRE VIII :EVALUATION DU PERSONNEL DANS**

**L'ENTREPRISE E.N.C.G – MAGHNIA- TLEMCEN- :..... 179**

**INTRODUCTION : ..... 180**

**A-HYPOTHESE DE RECHERCHE : ..... 181**

**B-METHODOLOGIE D'INVESTIGATION :..... 181**

a-L'investigation s'est déroulée en six phases : ..... 181

b-La population ciblée est de 20% de la population totale (425) :..... 182

**C-LE QUESTIONNAIRE SOUMIS A LA POPULATION CIBLEE : .... 182**

a-La fiche signalétique du personnel comprend 5 rubriques :..... 183

b-Les questions figurant dans le questionnaire : ..... 183

**D-PRESENTATION DE L'E.N.C.G – MAGHNIA : ..... 184**

**E-RESULTATS DU QUESTIONNAIRE :..... 184**

a-Fiche signalétique du personnel de l'E.N.C.G : ..... 184

b-Etude des résultats du questionnaire: ..... 186

**LA NOTATION P.T.T (DIRECTION DE TLEMCEN)..... 204**

**INTRODUCTION : ..... 204**

**A-EVALUATION POUR LES AVANCEMENTS EN ECHELONS (DE 1 A 10) LE DECRET 85/59, LE CHAPITRE 3 PROPOSE UN TABLEAU**

**POUR ACCES AUX POSTES : ..... 204**

**Exemple d'avancement d'échelon pour l'année 2002 : ..... 205**

**B-EVALUATION DE LA PROMOTION (AVANCEMENT EN GRADE) :207**

**La promotion au sein de ces différents corps se fait par voie de**

**recrutement :..... 209**

1-recrutement interne. .... 209

2-recrutement externe : .....	210
<b>C-POUR POURVOIR LES POSTES SUPERIEURS :.....</b>	<b>210</b>
<b>D-METHODE D'EVALUATION :.....</b>	<b>210</b>
Les critères d'évaluation : .....	211
Exemple concret : .....	211
<b>Fiche de carrière :.....</b>	<b>213</b>
<b>La fiche de candidature à un emploi supérieur : .....</b>	<b>213</b>
<b>CONCLUSION :.....</b>	<b>215</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>217</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>221</b>



Lettre des Réglements	Tenue	Rapports avec le public	Rendement	Manière de servir	Avancement (CC2 - A ou E)	SIGNATURE  DU CHEF IMMEDIAT ET LE CAS ECHEANT DU CHEF DE SERVICE	CONGES DE MALADIE (1)		OBSERVATIONS Pour les mutilés et réformés de Guerre Mentionner ci-dessous Le degré d'invalidité à l'encre rouge : Mutilé de guerre { Réformé de Guerre { à _____ % (Rayer la mention inutile)
							Nombre	Durée Totale	
			11	11	16	<i>[Signature]</i>	/		Neant
			12	12	12	<i>[Signature]</i>	/		Neant
			12	12	12	<i>[Signature]</i>	/		Neant
			12	12	12	<i>[Signature]</i>	/		Neant
			13	13	13	<i>[Signature]</i>	/		NEANT
			13	13	13	<i>[Signature]</i>	/		Neant
			14	14	14	<i>[Signature]</i>	/		Neant
			14	14	14	<i>[Signature]</i>	/		Neant
			Même note			<i>[Signature]</i>	/		Neant

Porter l'indication « NEANT » en regard du millésime de l'année durant laquelle l'intéressé n'a bénéficié d'aucun congé de maladie

TABLEAU D'AVANCEMENT D'ECHELON POUR L'ANNEE 2002

	Bureau ou service	Grade	Ech. Moy.	Notes	Date d'IEP	Amcl. IEP	Amcl. Date	Amcl. Ech.	Nominat. av.	Date Ech.	Nouv. Ech.	Nouv. IEP	Date d'ef.	Amcl. Titul.		
1	BUREAU TELLOUT	OPER	104	8.501	56	01/11/00	2A 1M30J	13	ANS	04/06/96	C	101/05/04	05	691	01/05/04	13A 7M30
			107	11.171	95	06/09/99	3A 3M25J	13	ANS	12/09/78	B	106/09/02	08	108	01/09/02	17A 3M25
2	TELEMCEN RP	OPER	108	18.671	108	11/08/99	3A 4M20J	13	ANS	27/10/02	A	111/08/02	09	121	01/08/02	19A10M20
			108	16.001	108	15/11/99	3A 1M16J	13	ANS	11/02/82	B	115/11/02	09	121	01/11/02	19A10M20
3	TELEMCEN TELECOM	OPER	109	18.251	121	07/07/99	3A 5M24J	13	ANS	07/07/79	A	107/07/02	10	134	01/07/02	22A 5M24
			109	18.001	121	01/03/99	3A 9M30J	13	ANS	27/11/80	B	101/03/02	10	134	01/03/02	21A 1M 4
4	IMAMA POSTE	OPER PAL	100	14.001	01	29/11/99	3A 1M 2J	13	ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	171	01/12/02	2A 7M 2
			100	13.251	01	29/11/99	3A 1M 2J	13	ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	171	01/12/02	2A 7M 2
5	SIDI ZOUAOUI	OPER PAL	100	13.251	01	29/11/99	3A 1M 2J	13	ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	171	01/12/02	2A 7M 2
			100	13.001	01	29/11/99	3A 1M 2J	13	ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	171	01/12/02	2A 7M 2
6	BOULED MIMOUN POSTE	OPER PAL	100	12.751	01	29/11/99	3A 1M 2J	13	ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	171	01/12/02	2A 7M 2
			100	12.501	01	29/11/99	3A 1M 2J	13	ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	171	01/12/02	2A 7M 2
7	TELEMCEN ACTEL	OPER PAL	100	12.251	01	29/11/99	3A 1M 2J	13	ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	171	01/12/02	2A 7M 2
			100	12.251	01	29/11/99	3A 1M 2J	13	ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	171	01/12/02	2A 7M 2
8	AIN YOUSSEF	OPER PAL	100	12.251	01	29/11/99	3A 1M 2J	13	ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	171	01/12/02	2A 7M 2
			100	12.251	01	29/11/99	3A 1M 2J	13	ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	171	01/12/02	2A 7M 2
9	SIDI DRISS	OPER PAL	100	12.251	01	29/11/99	3A 1M 2J	13	ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	171	01/12/02	2A 7M 2
			100	0.001	01	29/11/99	3A 1M 2J	13	ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	171	01/12/02	2A 7M 2
10	BOUHENAK	OPER PAL	102	13.001	34	22/01/00	2A 11M 9J	13	ANS	31/12/01	B	122/01/03	03	511	01/02/03	8A 5M 5
			102	11.001	34	21/05/99	3A 7M10J	13	ANS	31/12/01	B	121/05/02	03	511	01/06/02	9A 7M10
11	SIDI DJILALI	OPER PAL	103	15.331	51	21/05/00	2A 7M10J	13	ANS	02/05/91	B	121/05/03	04	681	01/06/03	11A 1M25
			103	15.001	51	29/05/99	3A 7M 2J	13	ANS	31/12/01	B	129/05/02	04	681	01/06/02	12A 1M 2
12	MAGHNTIA	OPER PAL	103	14.671	51	29/03/00	2A 9M 2J	13	ANS	31/12/01	B	129/03/03	04	681	01/04/03	11A 9M 2
			103	11.611	51	29/11/99	3A 1M 2J	13	ANS	31/12/01	B	129/11/02	04	681	01/12/02	12A 1M 2
13	MAGHNTIA	OPER PAL	103	11.611	51	29/05/00	2A 7M 2J	13	ANS	31/12/01	B	129/05/03	04	681	01/06/03	12A 1M 2
			103	10.671	51	02/11/00	2A 1M29J	13	ANS	02/05/91	B	102/11/03	04	681	01/11/03	11A 1M25
14	REMCHI	OPER PAL	103	10.501	51	02/11/00	2A 1M29J	13	ANS	02/05/91	B	102/11/03	04	681	01/11/03	11A 1M25
			103	10.331	51	02/05/00	2A 7M29J	13	ANS	02/05/91	C	102/11/03	04	681	01/11/03	11A 1M25
15	TELEMCEN RP	OPER PAL	104	15.831	68	19/07/00	2A 5M12J	13	ANS	19/07/88	B	119/07/03	05	851	01/08/03	12A11M30
			104	15.171	68	19/07/00	2A 5M12J	13	ANS	19/07/88	B	119/07/03	05	851	01/08/03	12A11M30
16	MAGHNTIA	OPER PAL	104	14.581	68	12/06/00	2A 6M19J	13	ANS	10/10/01	B	112/06/03	05	851	01/06/03	12A11M30
			104	13.671	68	12/12/00	2A 0M19J	13	ANS	/ /	B	112/12/03	05	851	01/12/03	12A11M30
17	MAGHNTIA ACTEL	OPER PAL	104	13.671	68	12/12/00	2A 0M19J	13	ANS	/ /	B	112/12/03	05	851	01/12/03	12A11M30
			104	12.331	68	09/01/00	2A 11M22J	13	ANS	09/01/88	C	109/07/03	05	851	01/07/03	12A11M30
18	HENNAVA	OPER PAL	104	12.331	68	09/01/00	2A 11M22J	13	ANS	09/01/88	C	109/07/03	05	851	01/07/03	12A11M30
			104	11.5.831	68	19/07/00	2A 5M12J	13	ANS	19/07/88	B	119/07/03	05	851	01/08/03	12A11M30
19	TELEMCEN BOUDJHENE	OPER PAL	105	11.5.501	85	11/06/00	2A 6M20J	13	ANS	01/01/90	B	111/06/03	06	102	01/06/03	16A 0M20
			105	11.5.331	85	11/12/00	2A 0M20J	13	ANS	11/12/84	B	111/12/03	06	102	01/12/03	16A 0M20
20	NEDROMA	OPER PAL	105	11.5.171	85	11/06/00	2A 6M20J	13	ANS	11/12/84	B	111/06/03	06	102	01/06/03	16A 0M20
			105	11.5.171	85	11/06/00	2A 6M20J	13	ANS	11/12/84	B	111/06/03	06	102	01/06/03	16A 0M20
21	TELEMCEN AUTOMATIQU	OPER PAL	105	11.5.171	85	11/06/00	2A 6M20J	13	ANS	11/12/84	B	111/06/03	06	102	01/06/03	16A 0M20
			105	11.4.501	85	24/09/00	2A 3M 7J	13	ANS	24/09/85	B	124/09/03	06	102	01/10/03	15A 3M 7
22	TELEMCEN RP	OPER PAL	105	11.4.501	85	24/09/00	2A 3M 7J	13	ANS	24/09/85	B	124/09/03	06	102	01/10/03	15A 3M 7
			105	11.4.501	85	24/09/00	2A 3M 7J	13	ANS	24/09/85	B	124/09/03	06	102	01/10/03	15A 3M 7

MAGNITA ACTUEL	OPER PAL	109	118	751152115/11/99	3A 1M16J	13 ANS	101/07/89	A	115/11/02	10	168	01/11/02	21A 9M16J
STAFF D.W TLEMEN	OPER PAL	109	117	581152113/10/99	3A 2M18J	13 ANS	101/07/96	A	113/10/02	10	168	01/10/02	23A 0M 0J
TLEMEN AUTOMATIOU	OPER PAL	109	117	331152108/11/99	3A 1M23J	13 ANS	101/01/91	A	108/11/02	10	168	01/11/02	23A 0M 0J
TLEMEN ACTEL	OPER PAL	109	115	221152103/07/99	3A 5M28J	13 ANS	104/10/99	B	103/07/02	10	168	01/07/02	24A 5M28J
TLEMEN AUTOMATIOU	OPER PAL	109	115	171152101/02/99	3A10M30J	13 ANS	106/03/85	B	101/02/02	10	168	01/02/02	23A 9M30J
TLEMEN ACTEL	OPER PAL	109	113	791152128/02/99	3A10M 3J	13 ANS	11/05/80	B	128/02/02	10	168	01/03/02	20A 7M20J
ZEKRI MOUSSA ADJAI	OPER REC	104	112	831 71122/02/00	2A10M 9J	13 ANS	27/10/02	B	122/02/03	05	88	01/03/03	14A 4M 9J
ZOUA	OPER REC	108	117	421139101/09/99	3A 3M30J	13 ANS	101/06/97	A	101/09/02	09	156	01/09/02	19A10M20J
BOUKANOUN	OPER REC	108	116	501139114/08/99	3A 4M20J	13 ANS	104/10/99	A	111/08/02	09	156	01/08/02	12A11M30J
BOUFRAK	OPER REC	108	116	501139116/10/99	3A 2M15J	13 ANS	101/01/90	B	116/10/02	09	156	01/11/02	20A 8M15J
OULD-KADA	OPER REC	108	112	831139116/09/99	3A 3M15J	13ANS 6MOIS	10/10/01	C	116/03/03	09	156	01/04/03	18A 6M15J
AIN ZANA CHERIKIA	OPER REC	109	115	831156105/12/99	3A 0M26J	13 ANS	08/12/99	B	105/12/02	10	173	01/12/02	12A11M30J
TLEMEN BATTIMENTS	OPHC	109	115	581134102/11/99	3A 1M29J	13 ANS	101/01/90	B	102/11/02	10	148	01/11/02	23A 0M 0J
TLEMEN RP	P COND	104	9	671 56122/09/00	2A 3M 9J	13ANS 6MOIS	01/09/87	C	122/03/04	05	69	01/04/04	14A 3M30J
BENSEKRANE	P COND	108	118	001108101/09/99	3A 3M30J	13 ANS	11/02/81	A	101/09/02	09	121	01/09/02	20A10M20J
MAGNITA	P COND	108	117	831108101/09/99	3A 3M30J	13 ANS	11/02/81	B	101/09/02	09	121	01/09/02	20A10M20J
MAGNITA	P COND	109	118	331121119/05/99	3A 7M12J	13 ANS	27/10/02	A	119/05/02	10	134	01/06/02	19A 9M30J
HENNAYA POSTE	PREPOSE	100	115	001 0129/11/99	3A 1M 2J	13 ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	13	01/12/02	2A10M 2J
HENNAYA POSTE	PREPOSE	100	115	001 0129/11/99	3A 1M 2J	13 ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	13	01/12/02	2A10M 2J
BENSEKRANE POSTE	PREPOSE	100	113	751 0129/11/99	3A 1M 2J	13 ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	13	01/12/02	2A10M 2J
ZENATA	PREPOSE	100	113	751 0129/11/99	3A 1M 2J	13 ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	13	01/12/02	2A10M 2J
TIENT	PREPOSE	100	113	001 0129/11/99	3A 1M 2J	13 ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	13	01/12/02	2A10M 2J
OULD MINOUN POSTE	PREPOSE	100	112	001 0129/11/99	3A 1M 2J	13 ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	13	01/12/02	2A10M 2J
MAGNITA	PREPOSE	100	112	001 0130/12/99	3A 0M 1J	13 ANS	30/12/99	B	130/12/02	01	13	01/01/03	2A 9M 1J
TLEMEN RP	PREPOSE	100	111	751 0129/11/99	3A 1M 2J	13 ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	13	01/12/02	2A10M 2J
TLEMEN RP	PREPOSE	100	111	501 0129/11/99	3A 1M 2J	13 ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	13	01/12/02	2A10M 2J
REMCHI POSTE	PREPOSE	100	111	251 0129/11/99	3A 1M 2J	13 ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	13	01/12/02	2A10M 2J
SEBDU POSTE	PREPOSE	100	110	501 0129/11/99	3A 1M 2J	13 ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	13	01/12/02	2A10M 2J
OULD MINOUN POSTE	PREPOSE	100	9	001 0129/11/99	3A 1M 2J	13 ANS	29/11/99	B	129/11/02	01	13	01/12/02	2A10M 2J
HANMAN BOUGHARA	PREPOSE	101	114	331 13102/01/00	2A11M29J	13 ANS	102/01/97	B	102/01/03	02	26	01/01/03	5A 8M29J
TLEMEN RP	PREPOSE	101	110	671 13115/01/00	2A11M16J	13 ANS	15/01/97	B	115/01/03	02	26	01/01/03	5A 8M16J
TLEMEN RP	PREPOSE	102	114	331 26111/05/00	2A 7M20J	13 ANS	15/01/97	B	111/05/03	03	39	01/05/03	5A 8M16J
OULD ZITOUNE POSTE	PREPOSE	102	112	001 26102/02/99	3A10M29J	13 ANS	31/12/01	B	102/02/02	03	39	01/02/02	9A 7M29J
AIN GHORARA	PREPOSE	102	111	331 26102/03/00	2A 9M29J	13 ANS	02/09/93	B	102/03/03	03	39	01/03/03	9A 0M29J
AIN TELLOUT	PREPOSE	102	111	001 26102/03/00	2A 9M29J	13ANS 6MOIS	02/09/93	C	102/09/03	03	39	01/09/03	9A 0M29J
HAZAOUAT	PREPOSE	103	114	001 39102/05/00	2A 7M29J	13 ANS	102/05/01	B	102/05/03	04	52	01/05/03	11A 4M29J



المرشحة الوحيدة  
التي تملك  
شهادة التعليم  
الابتدائي

POSTES ET TELECOMMUNICATIONS

DIRECTION DE WILAYA  
DE TLEMCCEN

LISTE NOMINATIVE DES CANDIDATS POSTULANTS  
AU POSTE SUPERIEUR : R 3

CENTRE : Tlemcen Boudghène  
CLASSE : Recette de 3ème Classe

N° d'ordre	NOMS & PRENOMS	GRADE	RESIDENCE ACTUELLE	AGE arreté au 31-12-00	Anciennete dans le grade arreté au 31/12/2000	Dernière classe fréquentée	Moyenne des trois dernières années	OBSERVATIONS
1	BENGUELLE Abdeladim	Oper:Pal	Remchi	39 ans	14 ans, 8 mois et 16 jours	1ère AS	10,83/20	
2	MEKKI Sid-Mohamed	Oper:Pal	Tlemcen RP	27 ans	8 ans, 1 mois et 10 jours	3ème AS	12,66/20	
3	HOUARI Osmane	Oper:Pal	Tlent	39 ans	8ans	4ème AM	15/20	
4	BOUDAUD AHMED	Oper:Pal	Ain Sefra	37 ans	11 ans, 5 mois et 30 jours	4ème AM		Candidat dont le dossier est géré par la Direction de Wilaya de Naama.

0