

République Algérienne Démocratique & Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique



Université Abou-Bakr BELKAÏD - Tlemcen

Faculté des Sciences Economiques et  
de Gestion  
Thèse de Magister

En management des Ressources Humaines  
et développement des compétences

L'évaluation de la performance des salariés

Cas pratique : Société Industrielle Algérienne des Télécommunications  
"SITEL"

Présenté par :

❖ M<sup>r</sup> ROUANE Boumediène

Sous la Direction de :

Mr. Le Professeur

BENDIABDALLAH Abdesslem

Directeur de Recherche en management

Soutenu devant le jury composé de :

- |                                  |            |                       |             |
|----------------------------------|------------|-----------------------|-------------|
| ❖ Prof. CHERIF CHAKIB Anouar     | Professeur | Université de Tlemcen | Président   |
| ❖ Prof. BENDI ABDALLAH Abdesslem | Professeur | Université de Tlemcen | Encadreur   |
| ❖ Prof. BENIABIB Abderrezak      | Professeur | Université de Tlemcen | Examinateur |
| ❖ Prof. BELMOKADEM Mustapha      | Professeur | Université de Tlemcen | Examinateur |
| ❖ Dr. KERZABI Abdelatif          | Professeur | Université de Tlemcen | Examinateur |

Année Universitaire : 2005-2006



## **Remerciements**

Je remercie toutes les personnes qui m'ont aidé à réaliser cette thèse.  
Veuillez trouver ici le témoignage de ma gratitude et de ma profonde reconnaissance.

Mes remerciements s'adressent en particulier au Professeur  
Abdessalem BENDI-ABDALLAH, directeur de recherche en management  
pour son aide et ses conseils précieux  
et pour avoir investi de son temps dans la correction définitive de cette thèse.

## Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>7-15</b>
<b>Chapitre 1</b>	<b>16</b>
<b>1.1. Historique et définition</b>	<b>16</b>
<b>A. Historique</b>	<b>16-18</b>
<b>B. Définition</b>	<b>18-22</b>
<b>1.2. Missions</b>	<b>23</b>
<b>A. Raison d'être</b>	<b>23-29</b>
<b>B. Nature</b>	<b>29-31</b>
<b>1.3. Objectifs</b>	<b>31-33</b>
<b>1.4. Place centrale</b>	<b>33-36</b>
<b>Chapitre 2</b>	<b>37</b>
<b>2.1. Préalables à l'évaluation et préparation</b>	<b>37</b>
<b>A. Préalables à l'évaluation</b>	<b>37-38</b>
<b>B. Préparation</b>	<b>38-41</b>
<b>2.2. Evaluation proprement dite</b>	<b>41-42</b>
<b>2.3. Résultats obtenus et recommandations</b>	<b>42-43</b>
<b>2.4. Contrôle à chaque étape</b>	<b>43-44</b>

<b>2.5. Questions théoriques et pratiques</b>	<b>44</b>
<b>2.5.1. Performance vs potentiel</b>	<b>45</b>
<b>A. Distinction</b>	<b>45-46</b>
<b>B. Evaluation de la performance</b>	<b>46</b>
<b>C. Evaluation du potentiel</b>	<b>46-47</b>
<b>2.5.2. Interrogations fondamentales</b>	<b>47</b>
<b>A. Quand évaluer ?</b>	<b>47-48</b>
<b>B. Comment évaluer ?</b>	<b>48</b>
<b>C. Quoi évaluer ?</b>	<b>48-49</b>
<b>2.5.3. Choix des critères</b>	<b>49</b>
<b>A. Nombre de critères</b>	<b>49-50</b>
<b>B. Exemple de critères</b>	<b>50-51</b>
<b>2.5.4. Formulaire d'évaluation de la performance</b>	<b>51</b>
<b>A. Utilité</b>	<b>51-52</b>
<b>B. Conservation</b>	<b>52-55</b>
<b>2.5.5. Evaluation informelle ou formelle</b>	<b>55</b>
<b>A. Informelle</b>	<b>55-56</b>
<b>B. Formelle</b>	<b>56-57</b>
<b>2.6. Techniques d'évaluation</b>	<b>57</b>
<b>2.6.1. Présentation des différentes techniques</b>	<b>57-58</b>
<b>2.6.2. Sélection d'une technique</b>	<b>59-62</b>

<b>2.6.3. Caractéristiques des techniques</b>	<b>62</b>
<b>A. Incidents critiques</b>	<b>62-63</b>
<b>B. Choix forcés</b>	<b>63</b>
<b>C. Distribution forcée</b>	<b>63-64</b>
<b>D. Rangement</b>	<b>64-65</b>
<b>E. Echelles graphiques</b>	<b>65</b>
<b>F. Graduation des comportements</b>	<b>66</b>
<b>G. Objectifs</b>	<b>66-68</b>
<b>H. Centre d'évaluation</b>	<b>68</b>
<b>I. Rétroaction à 360°</b>	<b>69-79</b>
<b>2.6.4. Avantages et inconvénients des techniques</b>	<b>80</b>
<b>2.6.5. Entretien d'évaluation</b>	<b>80-83</b>
<b>2.6.5.1. Les conditions de l'entretien d'évaluation</b>	<b>84</b>
<b>A. Définition et clarification des normes</b>	<b>84-85</b>
<b>B. Définition des objectifs</b>	<b>85-86</b>
<b>C. Définition des critères d'évaluation</b>	<b>86</b>
<b>D. La préparation de l'entretien d'évaluation</b>	<b>87-88</b>
<b>E. Les difficultés spécifiques à l'entretien d'évaluation</b>	<b>88-89</b>
<b>F. L'utilisation d'un guide d'entretien</b>	<b>89-92</b>
<b>G. La structuration de l'entretien</b>	<b>92-95</b>
<b>H. Le traitement des conflits pendant l'entretien</b>	<b>96</b>

<b>2.7. Intervenants</b>	<b>96</b>
<b>2.7.1. Sélection des intervenants</b>	<b>96-97</b>
<b>2.7.2. Supérieur immédiat</b>	<b>97</b>
<b>A. Tendance</b>	<b>97-102</b>
<b>B. Réserves</b>	<b>102-103</b>
<b>2.7.3. Autres intervenants</b>	<b>103-104</b>
<b>2.7.4. Actions des intervenants</b>	<b>104-105</b>
<b>2.7.5. Problèmes, révision et tendance dans les évaluations</b>	<b>105</b>
<b>A. Problèmes</b>	<b>105-108</b>
<b>B. Révision</b>	<b>108-109</b>
<b>C. Tendance : évaluation de compétences</b>	<b>109</b>
<b>Chapitre 3</b>	<b>111</b>
<b>3.1. Les fondements de la notion de la performance</b>	<b>111-112</b>
<b>3.2. Le déplacement de l'efficacité de l'individu au collectif</b>	<b>112-115</b>
<b>3.3. Les tensions de l'efficacité sur l'entreprise et sur les acteurs</b>	<b>115-122</b>

<b>Chapitre 4</b>	<b>123</b>
<b>4.1. Qu'est-ce qui motive les salariés ?</b>	<b>123-127</b>
<b>4.2. Les limites des systèmes de rémunération liés à la performance</b>	<b>127</b>
<b>4.2.1. Absence de réelle différenciation en fonction de la performance</b>	<b>128</b>
<b>4.2.2. Partialité du supérieur hiérarchique et mauvaise évaluation des performances</b>	<b>128-129</b>
<b>4.2.3. Faible effet de motivation</b>	<b>129</b>
<b>4.2.4. Concurrence malvenue</b>	<b>130</b>
<b>4.3. Autres facteurs pesant sur l'efficacité des systèmes de rémunération liés à la performance</b>	<b>130</b>
<b>4.3.1. Manque d'expérience dans l'utilisation de ces systèmes</b>	<b>130-131</b>
<b>4.3.2. Culture égalitaire</b>	<b>131-132</b>
<b>4.4. Comment renforcer le lien entre la rémunération et la performance</b>	<b>132</b>
<b>4.4.1. Lier l'évaluation de la performance aux objectifs opérationnels</b>	<b>132-133</b>
<b>4.4.2. Mettre en place des évaluations efficaces et analyser les emplois régulièrement</b>	<b>133-134</b>
<b>4.4.3. Différenciation dans l'évaluation des performances</b>	<b>134</b>
<b>4.4.4. Responsabiliser les salariés et communiquer avec eux</b>	<b>135</b>
<b>Conclusion</b>	<b>136-138</b>
<b>Conclusion générale</b>	<b>138-145</b>
<b>Cas pratique</b>	



## **Introduction**

La réussite économique sur le marché n'est pas facile à obtenir et assurer. Il faut être créatif et utiliser les ressources de manière à augmenter la compétitivité pour réussir. Les gains de compétitivité ne sont pas seulement la résultante de la fiabilité des systèmes techniques se traduisant par des réductions des coûts, mais aussi de ce qui constitue la ressource essentielle de l'entreprise, à savoir les salariés.

L'efficacité des salariés impactera de plus en plus les entreprises et pour être efficace, un système de gestion des ressources humaines doit être centré sur la performance. Pour accroître la productivité, il faut s'appuyer sur un système qui tend à améliorer la performance et à rendre efficace son contrôle et son évaluation, et un tel système gagne à être au cœur des efforts fournis par une entreprise en ce qui concerne les ressources humaines si cette entreprise veut rester compétitive à long terme.

Les études sur le sujet (McCloy, Caampbell et Cuedeck, 1994) font ressortir que la performance des salariés s'appuie essentiellement sur trois facteurs :

- **S** = qualification et aptitude à effectuer les tâches et missions qui leur sont confiées.

- **K** = connaissance des faits, des règles, des principes et des procédures.
- **M** = motivation.

Pour réussir, une entreprise doit posséder des salariés performants. Il faut recruter des salariés qui aient les qualifications et les aptitudes requises (facteur S), et s'employer à renforcer leurs connaissances (facteur K) et à développer leur motivation (facteur M) de manière qu'ils participent, par le comportement, à l'effort de performance, tant sur le plan individuel que sur le plan collectif.

Cela implique non seulement une stratégie et des pratiques de Gestion de Ressources Humaines judicieuses fondées sur une appréciation des salariés qui prenne en considération, au-delà des contributions individuelles c'est-à-dire celles attachées à la tâche, les interactions entre les employés au sein des équipes de travail, et ce, pour reprendre la logique performance (DPO<sup>1</sup>).

Ce qui primordial, dans ce contexte, est la mise en efficience des salariés, laquelle est obtenue en leur octroyant de l'autonomie et en stimulant les prises d'initiatives individuelles.

---

<sup>1</sup> La Direction par Objectifs (DPO) évalue la contribution individuelle à l'obtention des résultats. Elle responsabilise l'individu relativement à un objectif, en lui laissant pleinement l'initiative des moyens spécifiques qu'il juge appropriés pour atteindre celui-ci.

Concentré sur ses performances personnelles ou sur le développement de ses compétences, le salarié peut être tenté de limiter sa mobilisation à ce qui présente à ses yeux un intérêt et, en définitive d'adopter des comportements de compétition.

Pour être performante, l'entreprise doit être organisée en équipes, c'est-à-dire fondée sur la responsabilité où chaque membre doit agir comme un décideur responsable. Autrement dit, tous les membres doivent se considérer comme des « dirigeants ».

Toujours est-il qu'une entreprise doit être gérée. La gestion peut être un travail à temps complet et exigeant confié à un assez grand nombre de personnes, comme l'entreprise commerciale, le syndicat et l'université. Mais des individus doivent prendre des décisions, sinon rien ne sera jamais fait. Des individus doivent être responsables de la mission de l'entreprise, de son esprit, de ses performances, de ses résultats. La société, la communauté et la famille peuvent avoir des « leaders », mais seules les entreprises ont un « management ». Et bien que ce management doive avoir une grande autorité, son travail dans l'entreprise moderne n'est pas de commander, mais d'inspirer.

Les dirigeants d'une entreprise doivent penser que la mission et la tâche de celle-ci sont la mission et la tâche essentielles à la société, ainsi

L'évaluation de la performance des salariés  
que les fondements de tout le reste. S'ils ne pensent pas cela, leur entreprise perdra bientôt confiance en elle, sa fierté et sa capacité à être performante.

La diversité qui caractérise une société développée et lui fournit sa plus grande force n'est possible que grâce aux entreprises spécialisées, à fonction unique, que nous avons développées depuis la révolution industrielle et, en particulier, au cours de ces cinquante dernières années. Mais ce qui leur donne cette capacité à être performantes, c'est précisément que chacune est autonome et spécialisée, informée uniquement par sa mission et sa vision limitées, ses propres valeurs étroites, et non par une quelconque considération spéciale ni communautaire.

Toute entreprise est composée d'individus aux compétences et connaissances différentes qui effectuent de nombreuses tâches différentes. C'est pourquoi elle doit être fondée sur la communication et la responsabilité individuelle. Chaque membre doit réfléchir sérieusement à ce qu'il veut réaliser et s'assurer que ses associés connaissent et comprennent cet objectif. Chacun doit réfléchir sérieusement à ce qu'il doit aux autres et s'assurer que les autres savent ce que l'on attend d'eux.

Ni la quantité produite ni le résultat net ne permettent véritablement d'évaluer les performances de l'entreprise. La position sur le marché, l'innovation, la productivité, l'épanouissement des salariés, la qualité et les rentrées financières sont déterminants pour les performances d'une entreprise et sa survie. A cet égard, une entreprise est comme un être humain. De la même manière que nous avons besoin de différentes mesures pour évaluer la santé et les performances d'une personne, nous avons besoin de différentes mesures pour une entreprise. Les performances doivent être intégrées à l'entreprise et son management ; elles doivent être mesurées ou du moins estimées et continuellement améliorées.

Ce qui est essentiel à se rappeler sur l'entreprise, c'est que les résultats ne sont pas internes, mais externes. Le résultat d'une entreprise est un client satisfait. Le résultat d'un hôpital est un malade guéri. Le résultat d'une école est un étudiant qui a appris quelque chose et qui l'applique dans sa vie professionnelle dix ans plus tard. A l'intérieur d'une entreprise, il n'y a que des centres de coût. Les résultats sont à l'extérieur.

Toute entreprise dispose d'un large éventail de choix concernant ce qu'il faut mesurer, la manière de le faire et la fréquence et la précision de l'opération. Or, ce travail d'évaluation a une indéniable dimension culturelle, puisqu'il définit gagnants et perdants. Il y a, par exemple, une

L'évaluation de la performance des salariés  
profonde communication symbolique dans mode d'évaluation qui met l'accent sur la contribution de l'individu plutôt que sur celle du groupe ou qui privilégie le court terme au lieu de viser des résultats durables.

On ne saurait considérer l'individu comme un simple réceptif passif que l'entreprise remplirait de sa version de la culture d'entreprise. Le choix des pratiques et des paramètres en matière de recrutement en dit déjà long sur le caractère et les attentes de l'entreprise. Les compétences et les qualités recherchées, le niveau de formation et la stimulation intellectuelle proposés, le rythme et les critères d'avancement, tout cela rejaillit sur la culture. C'est pourquoi, à l'heure actuelle, une entreprise avertie ne modifie pas le langage symbolique de sa gestion du personnel avant d'en avoir envisagé les éventuelles conséquences culturelles. Exemple : on ne remplace les primes de rendement par des modes de rémunération collectifs ou d'intéressement que si l'on a déjà réfléchi à l'effet qu'aurait ce changement, à la fois au sein de l'entreprise et dans ses rapports avec les clients, les fournisseurs et l'environnement social dans lequel s'inscrit son activité.

Le système d'évaluation s'efforce alors de reconnaître et de valoriser les prises d'initiatives tournées vers les coopérations.

Pour cela, l'évaluation des salariés ne se limitera pas aux seules compétences techniques ou de métier, mais concerne les compétences coopératives qui favorisent la relation entre les contributions individuelles : savoir-faire de négociation et d'intégration, capacités relationnelles, etc.

Actuellement, l'exigence de satisfaction totale du client, le défi de l'innovation dans un univers complexe qui change en permanence et la volonté de réagir rapidement et de manière proactive face aux évolutions de l'environnement, rendent l'évaluation de la performance des salariés une priorité majeure pour les entreprises qui poursuivent l'efficacité.

Notre thèse vise le traitement de la problématique générale suivante : ***Les méthodes d'évaluation de la performance des salariés sont-elles efficaces ? Contribuent-elles à améliorer la performance individuelle et collective ? Les critères utilisés sont-ils donc efficaces ?***

A travers cette recherche, nous aimerions comprendre le fonctionnement et les difficultés des instruments développés par la fonction Ressources Humaines en matière d'appréciation de la performance des salariés.

Nous aimerions inscrire cette recherche dans le modèle visant à comprendre la compatibilité de l'individualisation de la pratique de l'évaluation et l'objectif organisationnel tendant à améliorer la performance individuelle et collective.

A cette fin, nous envisageons d'analyser les différentes approches ou méthodes d'évaluation de la performance des salariés les plus couramment utilisées, la fiabilité et la validité d'un système d'évaluation de la performance et le problème de l'efficacité et les normes de performance.

Notre objet de recherche mobilise et articule deux concepts clés (évaluation et performance) que nous allons chercher à clarifier et pour lesquels nous nous sommes efforcés de définir des normes et des critères.

Les mesures de performance ont une influence profonde sur les comportements et, de ce fait, sont des outils redoutables du management de l'actif. Il y a tendance à mettre l'accent sur le développement de mesures de plus en plus précises qui favorisent la responsabilité, l'intelligence d'exécution et l'exploration de possibilités précédemment inexploitées.



Aujourd'hui, la rémunération individuelle est largement fonction des mesures de performance et des objectifs fixés. Auparavant, le respect des délais de production dictait 80% des mesures et des objectifs, alors que depuis l'introduction de l'ABM (activity-based management), le mode d'évaluation, au départ à 80% qualitatif, est devenu à 80% quantitatif. Les nouvelles mesures tournent autour de la qualité du service et des résultats financiers.

Clé de la réussite de l'opération : la hiérarchisation des mesures employées. Ainsi, la rentabilité ou d'autres objectifs de viabilité financière et commerciale ont gagné en importance par rapport aux critères de prouesse technique, qui occupaient traditionnellement le devant de la scène.

Le présent travail se compose de quatre chapitres. Le premier s'intéresse à la définition de la performance et le cadre dans lequel est apparue l'évaluation de la performance. Le second présente le processus de l'évaluation de la performance et les différents outils utilisés. Le troisième concerne l'efficacité et la redéfinition des normes de performance. Et enfin, le dernier est consacré à analyser le lien entre la rémunération et la performance.

## **CHAPITRE 1**

Dans ce chapitre, nous allons nous pencher sur l'apparition des concepts clés de notre recherche, à savoir la performance et l'évaluation en reproduisant un bref historique. Nous aimerions reprendre les différentes définitions données d'une part, et les missions et les objectifs pour lesquels ils sous-tendent d'autre part.

### **1.1. Historique et définition**

#### ***A. Historique***

Nombreuses sont les manières d'évaluation qui ont été pratiquées sur les individus dans le but de connaître le niveau de la performance individuelle. Actuellement, l'évaluation de la performance s'effectue sous plusieurs formes et elle est utilisée pour servir à toutes sortes de fins.

Par exemple, l'évaluation de la performance qui se pratique dans les banques peut aider à découvrir la banque la plus efficacement organisée. Les salariés travaillant de nos jours dans cette branche d'activité sont évalués non seulement sur les sujets traitant les aspects financiers mais aussi sur des questions marketing, à savoir être toujours créatif en termes de produits et services financiers et réussir à les écouler sur le marché avant les concurrents.

Au 19<sup>e</sup> siècle et pour venir à bout de l'arbitraire lors de l'évaluation, les évaluateurs choisirent trois critères : le travail, la qualité de la performance et le jugement des experts et ce, pour un nombre limité de métiers.

Toutefois, la majorité des salariés exécutaient des tâches simples et il était possible d'évaluer aisément leur performance dans le poste.

Ainsi l'a compris Robert Owen dans les années 1840 en pratiquant des concepts relatifs à la performance dans une usine écossaise. Ces concepts se sont reformulés par la mise en place de réglettes de multiples couleurs afin de faire connaître les salariés leur performance. La couleur traduisait la qualité de la performance, de pauvre à excellente.

L'utilisation de la machine à la fin du 19<sup>e</sup> siècle a bouleversé les choses et il a été devenu nécessaire de chercher d'autres formes d'évaluation.

Taylor a considéré que l'évaluation de la performance devait être un outil rationnel en mesure de déceler parmi les salariés ceux qui possédaient les aptitudes physiques et intellectuelles pour remplir pleinement des missions données.

Au 20<sup>e</sup> siècle, certaines techniques d'évaluation de la performance furent utilisées dans l'armée pendant la Première Guerre Mondiale.

Cependant, c'est uniquement à l'aube de la Deuxième Guerre Mondiale que les psychologues ont pris conscience de la nécessité de chercher et développer des critères et des techniques pour évaluer le travail des individus.

De nos jours, le dépassement de soi et la recherche de la performance sont une préoccupation prioritaire aux yeux des employeurs. Le critère performance s'est imposé pour devenir le garant le plus important de la survie de toute entreprise. Par voie de conséquence, les managers cherchent à mesurer la performance de leurs salariés.

## ***B. Définition***

L'évaluation de la performance représente un ensemble de démarches systématiques qui aboutissent à porter un jugement sur les qualifications et les mérites des membres de l'organisation.

Cette définition jette la lumière surtout sur les qualifications et les mérites attribués à l'individu dans l'entreprise.

L'évaluation de la performance peut être aussi défini comme étant le processus par lequel on porte des jugements sur la performance précédente et actuelle ainsi que sur le potentiel futur d'un subordonné en ce qui a trait à l'environnement de son travail. On vise par là non seulement la performance effective d'un salarié, mais également la performance potentielle.

Dans la pratique, il se trouve que certaines facettes de la performance potentielle soient intégrées dans le cadre de l'évaluation de la performance actuelle.

Un formulaire à part rendant compte de l'évaluation du potentiel peut être utilisé. L'objectif visé ici consiste à accroître les responsabilités d'un salarié, voire à lui permettre un avancement.

On peut citer Caspar et Millet et leur vision de l'évaluation de la performance comme étant la résultante de l'appréciation :

- des résultats que la personne obtient ;
- des activités qu'elle développe ;
- de la manière dont elle conduit son action ;
- du contexte organisationnel qui conditionne la performance ;
- du potentiel individuel de la personne.

Pour notre étude, nous proposons la présente définition de l'évaluation de la performance : **L'évaluation de la performance est l'ensemble des instruments et techniques visant à mesurer aussi bien les résultats obtenus, les potentiels et les compétences techniques ou de métier que les compétences coopératives qui favorisent la relation entre les contributions individuelles : savoir-faire de négociation et d'intégration, capacités relationnelles, etc.**

Quelques précisions peuvent être apportées à cette définition.

On voit bien que cette définition présente deux critères principaux de la performance à savoir : les résultats et les compétences démontrées.

Toute entreprise se doit d'utiliser au mieux ses ressources, il n'en est pas autrement pour les ressources humaines considérées comme les ressources les plus sûres de l'entreprise.

L'évaluation permet de reconnaître les meilleurs éléments dans l'entreprise et de les rémunérer en conséquence, d'identifier les compétences de chaque salarié, de faire évoluer ces compétences de manière à ce qu'elles ne deviennent obsolètes (c'est ce que l'on appelle la gestion prévisionnelle), et enfin de signaler au responsable RH quels sont les salariés capables d'évoluer vers d'autres fonctions ou d'autres responsabilités.

Ceci pourra s'avérer particulièrement utile lors de recrutements internes. Signalons également que l'évaluation, si elle est effectuée de manière régulière et à intervalles assez courts, permet d'apprécier la performance des salariés et éventuellement d'apporter une solution à certains problèmes avant qu'il ne soit trop tard.

Le système ABM (activity-based management) comporte trois avantages qui le rendent indispensable à l'évolution de l'entreprise :

- . Il limite l'information concentrée aux différents niveaux hiérarchiques de manière à responsabiliser les nouvelles unités autonomes.
- . Il accélère et renforce la prise de conscience des inducteurs de coûts et des liens entre les différentes parties de l'entreprise.
- . Il permet de confronter et d'associer diverses mesures de performance.

Ainsi, le manager peut saisir non seulement le rapport entre consommation et production, mais aussi les conséquences qu'ont ses actes pour le reste de l'entreprise.

C'est là un gage important d'efficacité. En fait, tout le programme de transformation de l'information accrue aide l'individu à apprécier autrement son rôle et à mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit son action.

C'est pour cela que le Système ABM est considéré non pas comme une simple méthode de comptabilité analytique parmi d'autres, mais comme un puissant moyen d'influencer les valeurs guidant le fonctionnement.

La responsabilisation de l'individu offre un moyen naturel et puissant de faire face à la complexité. Depuis la mise en œuvre de la méthode ABM (activity-based management), la compétence pour agir est plus largement distribuée qu'auparavant.

Chaque salarié de l'entreprise reçoit à l'heure actuelle de l'information pertinente sur les résultats financiers obtenus à partir de son activité, y compris des indications quant à la quantité de ressources utilisées à tous les niveaux.

Par ailleurs, il est tenu d'en tirer les conséquences pratiques. La possibilité de voir l'apport de ses données à l'information synthétique que présente l'entreprise donne à chacun un sentiment de « paternité » à l'égard de cette information et l'incite à atteindre les meilleures performances possibles. C'est ainsi que la diffusion d'information stimule le sens des responsabilités à tous les échelons.



## **1.2. Missions**

### **A. Raison d'être**

L'évaluation de la performance a deux volets : la conception du système d'évaluation et sa mise en œuvre dans la pratique (partie qui sera développée ultérieurement).

Parmi les objectifs essentiels recherchés de l'évaluation de la performance des salariés il y a lieu d'enregistrer le fait que l'évaluation devait être un moment d'un dialogue sur le développement et la carrière de l'intéressé.

L'analyse des performances a pour objectif non seulement d'aider les individus à travailler de façon plus intelligente et plus productive qu'auparavant, mais aussi de favoriser leur adaptation aux exigences commerciales sans cesse renouvelées. Du fait que l'on commence par expliquer et par démontrer en pratique les attentes, les récompenses et les éléments de dissuasion qui distinguent la nouvelle donne, la transformation culturelle devient un processus de stimulation des salariés un par un.

IL y a de nombreuses manières de s'attaquer à ce problème, et celle qui est choisie dépend de la situation particulière de l'entreprise. La transformation des comportements a vu l'application de deux outils on ne peut plus terre à terre. D'abord, on a entrepris de définir, de formuler et de diffuser les cinq valeurs fondamentales. Ensuite, on a adopté une grille d'évaluation du travail des dirigeants ainsi que d'une partie de l'encadrement intermédiaire et du personnel de bureau.

Le nom choisi - la « grille de trois cent soixante degrés » - traduit la volonté d'examiner tous les points situés sur la « boussole » du comportement de l'individu.

Si nombre d'entreprises excellent d'ores et déjà dans l'art de formuler et de communiquer leurs valeurs, rares sont celles qui continuent, par la suite, à prêter une attention réelle aux principes invoqués, et on en trouve encore moins qui instituent une grille afin d'aider les cadres à évoluer.

La décision prise est de concentrer les efforts sur le point d'intersection des deux outils employés, considérant chacun d'eux à la fois comme reflet et confirmation de l'autre.

Au lieu de suivre la tradition consistant à réserver la tâche d'évaluation au supérieur hiérarchique de la personne, on l'a élargie de manière à y faire également participer les collègues, les subordonnés et le premier intéressé lui-même. Le groupe ainsi formé intègre tous ceux qui sont concernés à un degré important par le travail de ce dernier.

Il faut instaurer des pratiques que chacun peut reconnaître et s'approprier. Elles doivent plonger leurs racines dans l'activité effective et quotidienne des salariés de l'entreprise.

La recherche de cristallisation à partir des pratiques les plus prisées de la conception du traitement que méritent les collaborateurs, internes et externes a amené à identifier cinq attributs clés :

- . Le recentrage sur l'essentiel, c'est-à-dire les bases scientifiques de l'activité, la vente de produits de grande qualité à des prix attractifs, la rapidité et l'excellence d'exécution et l'aptitude de saisir les nouvelles occasions, où qu'elles se présentent de par le monde.
- . La capacité d'exploiter ces nouvelles possibilités plus vite que la concurrence, passant de l'élaboration stratégique à la mise en œuvre.
- . L'importance de récompenser les réussites authentiques des individus et des équipes.

- . L'instauration de rapports francs et ouverts, tant au sein de l'entreprise qu'à l'égard des clients et des fournisseurs.
- . La valorisation de la créativité et de la prise de risques en toute connaissance de cause.

Ces cinq valeurs fondamentales permettent dans une large mesure de définir l'orientation de l'entreprise et lui donnent une forte identité aux yeux de salarié, des client, des partenaires, des fournisseurs, des investisseurs et des populations vivant à proximité des ses sites. Mais l'affirmation de ces valeurs ne constituait qu'un premier pas.

Il a par ailleurs fallu vérifier que toutes leurs conséquences apparaissent clairement aux salariés pour qu'ils puissent mettre leur comportement en phase avec les exigences de l'entreprise.

Plusieurs auteurs ont mis en exergue que l'appréciation pouvait présenter trois formes d'individualisation ainsi que trois types fondamentaux d'objectifs correspondant à trois logiques (présentées dans les deux tableaux suivants).

**Tableau 1 : Trois formes d'individualisation**

<b>Pratiques de gestion des ressources humaines</b>	<b>Individualisation bureaucratique</b>	<b>Individualisation compétitive</b>	<b>Individualisation coopérative</b>
Appréciation	Appréciation du respect des règles de travail	Appréciation des performances ou compétences individuelles	Appréciation de la contribution individuelle à l'action collective

**Tableau 2 : Trois logiques de l'appréciation**

<b>Logique</b>	<b>Fondements théoriques</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Conception de la motivation au travail</b>	<b>Autres aspects de la GRH liés</b>
Différenciation	Management	Utilisation de l'appréciation pour différencier la gestion des hommes en fonction du mérite	Motivation à travers des mécanismes de récompenses individuelles	La rémunération
Intégration	Ecole des relations humaines	Outil de circulation de l'information, de relation salarié/chef et d'orientation de carrière	Motivation par la satisfaction et la valorisation des agents	La gestion des carrières
Finalisation et pilotage des performances	Direction par les objectifs	Fixation et évaluation d'objectifs pour améliorer les performances	Motivation par la clarification des tâches et la responsabilisation sur des objectifs	La structure et le contrôle de gestion

Source : d'après WARNOTTE, THEVENET, MARTORY et CROZET.

L'évaluation de la performance impose la reconnaissance des forces et des faiblesses des salariés dans une entreprise, qu'il s'agisse du savoir ou qu'il s'agisse du savoir-faire et du savoir-agir.

Les raisons d'être de l'évaluation de la performance sont multiples dont on cite les plus significatives :

1. **Connaître** et préparer une relève appropriée parmi les meilleurs éléments disponibles dans l'entreprise. Pour cela, l'entreprise doit pouvoir mesurer les résultats obtenus par rapport à ceux voulus de manière à identifier la performance de chaque salarié<sup>2</sup>.

2. **Pouvoir** contrôler les coûts de la main-d'œuvre et augmenter la productivité des salariés.

On suppose ici la connaissance des techniques d'évaluation de la productivité et l'identification des variables susceptibles de l'augmenter.

3. **Obtenir** des informations qualitatives sur les capacités d'action des évalués, leurs dispositions réelles afin d'utiliser tous leurs efforts pour le développement de leur carrière et celui de l'entreprise.

4. **Aider** à la gestion prévisionnelle de l'ensemble des RH et établir éventuellement une rémunération au mérite, plus objective et donc plus équitable.

5. **Faciliter** le contrôle continu des actions nécessaires à la réalisation des activités déjà confiées à chaque salarié.

6. **Justifier** les décisions administratives possibles prises à l'issue des résultats obtenus par chaque salarié.

Dans la pratique, l'évaluation de la performance confère au salarié évalué un certain **feed-back** (rétroaction) en ce qui concerne la manière dont il effectue son travail ; elle sert également à établir une relation entre sa performance et sa rémunération car une bonne appréciation de la performance sans perspective d'évolution salariale perd beaucoup de sa crédibilité.

## **B. Nature**

La nature de l'évaluation de la performance a été généralement assimilée au contrôle que l'employeur peut exercer sur ses salariés.

**L'individualisation des responsabilités et des processus d'évaluation**

amène une surexposition de la personne car le jugement se déplace de la tâche à la personne. Ce déplacement augmente le risque de sanction en cas d'échec. De ce fait, ce sont souvent les plus faibles qui craignent l'évaluation dont le seul fait d'en parler entraîne chez eux anxiété et ennui.

Indépendamment des débats sur l'évaluation de la performance, celle-ci comporte trois points essentiels, à savoir que l'évaluation de la performance :

- 1) constitue un impératif économique. Les tensions existant sur le marché (dient, concurrence, progrès technologique, etc.) impose une qualité de produit et une productivité élevée pour que l'entreprise soit rentable ;
- 2) correspond à une exigence u plan organisationnel. Elle permet de porter un jugement sur la plus ou moins bonne adéquation des salariés à leurs tâches et de la qualité des structures mises en œuvre dans l'entreprise ;
- 3) est une réponse aux aspirations humaines. Etre reconnu compétent, capable de mesurer l'efficacité de sa contribution individuelle, se voyant avancer dans son travail constituent des stimulus efficaces pour nombre de salariés.



L'évaluation de la performance peut engendrer des effets importants sur la carrière d'un salarié et le faire remarquer. Il est de la nature humaine que le salarié, qui se sent ne pas être remarqué par d'autrui, cherche à émerger, rendre meilleure sa situation, et à satisfaire ses aspirations et ses ambitions étant donné que l'évaluation de la performance est une occasion pour chaque salarié d'exprimer ses potentiels, ses compétences et ses aspirations.

L'évaluation est en ce sens un processus en perpétuel mouvement qui exige de la planification, de la révision, de l'analyse des tâches et des résultats de l'ensemble des salariés dans le but de reconnaître chaque élément comme faisant partie intégrante de l'entreprise et y déployant une contribution efficace.

### **1.3. Objectifs**

L'évaluation de la performance vise essentiellement à évaluer la performance présente acquise par le salarié en vue de la comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés travaillant dans des postes similaires.

Cette évaluation permet en fin de parcours aux Services des RH des entreprises d'établir différents plans de formation des salariés (pour

L'évaluation de la performance des salariés

réduire un écart de résultat ou d'opérer un changement) et de prendre des décisions administratives (promotion, rémunération, etc.).

Puisque plusieurs experts en la matière ont proposé des objectifs plausibles et que chaque entreprise adopte ses siens, nous avons combiné, dans la figure 1.1, certains objectifs particuliers visés par l'évaluation de la performance et concernant aussi bien les salariés que l'entreprise.

**Figure 1.1 : Objectifs de l'évaluation de la performance**

A l'avantage du salarié	A l'avantage de l'entreprise
1. Faire savoir au salarié comment il peut progresser dans l'entreprise	1. Etablir une base pour la recherche et la construction de programmes en GRH afin de rendre les RH plus efficaces
2. Permettre au salarié de s'ajuster à son travail	2. Servir à justifier les décisions de transferts, de suspensions, de licenciements, de rétrogradations et d'attributions de statut permanent
3. Accroître le sens de la responsabilité	3. Favoriser la promotion et l'augmentation des salaires fondée sur les résultats de l'évaluation
4. Permettre au salarié d'obtenir une rétroaction au sujet de la façon dont il s'acquitte de son travail	4. Connaître l'efficacité des ressources humaines et les besoins en matière de divers programmes de formation et de perfectionnement
5. Intégrer les besoins du salarié et les buts de l'entreprise	5. Identifier les salariés les plus performants afin de les récompenser plus justement
6. Faire l'inventaire des points forts et faibles du salarié par rapport à la fonction qu'il exerce	6. Aider la direction générale à se procurer des éléments nécessaires pour juger de l'équité, du sérieux ou de l'indulgence à partir desquels les supérieurs immédiats évaluent leurs subordonnés
7. Permettre à chaque subordonné d'être au courant de ce que son supérieur immédiat pense de lui	7. Vérifier la qualité du développement et de la sélection, de l'analyse et de l'évaluation des emplois

#### L'évaluation de la performance des salariés

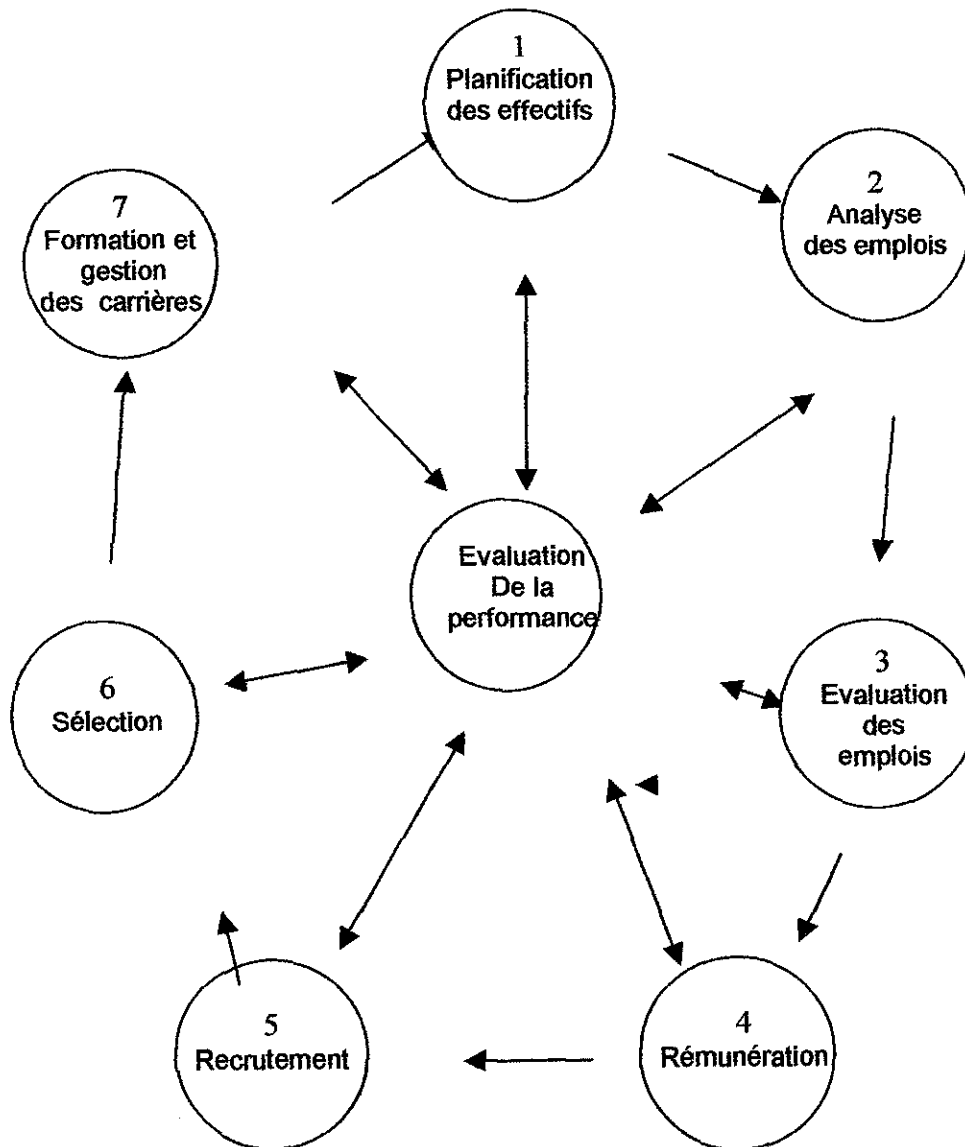
8. Déceler les besoins individuels et identifier les services nécessitant une aide spécifique	8. Assurer à l'entreprise la main-d'œuvre compétente qui lui permettra de faire face à la concurrence
9. Fournir un outil au salarié pour l'aider à s'améliorer lui-même	9. Fournir la possibilité à l'entreprise de vérifier l'efficacité du processus établi en évaluation des RH
10. Notifier à certains salariés qu'ils doivent absolument faire mieux	10. Valider toute la procédure de sélection
11. Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et les subordonnés	

### 1.4. Place centrale

La figure 1.2 fait montrer l'évaluation de la performance comme étant au cœur des activités de la GRH. Bien que l'entreprise accorde certaine priorité à certaines activités, ses décisions se fondent sur les résultats de l'évaluation de la performance, comme c'est le cas pour les techniques de recrutement et de sélection.

Cette approche présente l'évaluation de la performance en qualité de pilote des autres activités.

Figure 1.2 : Lien entre l'évaluation de la performance et les autres activités de la GRH



- L'évaluation de la performance a comme base les tâches déterminées lors de l'analyse des emplois. L'analyse des emplois peut fournir des critères à intégrer dans le support d'évaluation de la performance.
- Après l'identification des tâches, on détermine les compétences que l'évalué doit avoir en vue d'apporter les résultats souhaités lors de l'évaluation de la performance et, au fur et à mesure, on procède à la planification professionnelle pour obtenir les salariés nécessaires à l'entreprise.
- L'évaluation de la performance peut avoir un impact sur la rémunération car elle permet de rétribuer le salarié mieux que la concurrence offre, de traduire les politiques de l'entreprise en matière de rémunération face à l'ensemble des RH et d'accorder de boni suivant le mérite de chaque salarié.
- L'évaluation de la performance débouche sur des informations que l'entreprise peut se servir lors du recrutement (le rendement souhaité est un élément important pour décrire le candidat recherché) et de la sélection (par exemple, formuler des questions ayant trait au nombre de chaises produites par jour dans un poste équivalent).

- Ainsi que la validité empirique relative à la sélection des RH nécessite souvent les résultats pour déterminer le coefficient de corrélation. De plus, la promotion ou le recrutement interne résulte souvent de l'évaluation de la performance.
- En analysant le rendement présent, on identifie les faiblesses du salarié et s'il nécessite une formation pour réduire un écart de résultat d'une part, pour fournir une meilleure productivité ou une production de qualité et en quantité suffisante et d'autre part, pour l'aider à accéder aux postes plus élevés. L'évaluation de la performance est la base de l'activité « formation » afin d'aider chaque salarié à développer sa carrière. C'est pour cette raison qu'on remarque que la formation complète les buts de l'évaluation de la performance.

## **CHAPITRE 2**

Dans ce chapitre, nous allons comprendre et retenir les principales étapes du processus de l'évaluation proprement dite. Nous aimerions étaler ces étapes dans une optique d'ensemble réunissant certaines de ces notions à la figure 1.3. Ces étapes retracent le processus de l'évaluation et le contrôle qu'il faut opérer à chacune d'entre elles.

### **2.1. Préalables à l'évaluation et préparation**

#### ***A. Préalables à l'évaluation***

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

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

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

Il n'est pas équitable que deux responsables différents touchent, par exemple, un salaire similaire pour la simple raison qu'ils occupent le même rang dans l'entreprise, étant donné qu'il est toujours possible de déterminer, d'intégrer et de faire connaître des critères de performance.

## **B. Préparation**

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

Dans les entreprises dans lesquelles des représentants syndicaux sont présents, il y a généralement une négociation sur les mécanismes d'appréciation.



Cependant, il n'est pas généralement consigné, d'une façon explicite, dans les conventions collectives, de l'évaluation de la performance et de la possibilité de faire un grief relativement aux résultats de l'évaluation.

Nonobstant la majorité des conventions collectives attribuent des droits de gérance qui comportent implicitement des droits d'évaluation de la performance, par exemple, une phrase de cette catégorie-ci : « Le syndicat reconnaît que c'est le droit de l'employeur de maintenir l'ordre et le rendement ».

Le commentaire apporté à ce type de phrase découle du pouvoir de négociation de chacune des parties.

S'agissant des salariés non -syndiqués, la préparation à leur évaluation est laissée au bon vouloir de l'organisation et elle est dépendante du climat social.

Figure 2.1 : **Processus de l'évaluation de la performance**

<b>1</b> <b>Préalables à</b>	Diagnostic du contexte organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Style de gestion appliqué</li> <li>• Type de structure établie</li> <li>• Ampleur des ressources humaines (nombre)</li> <li>• Procédé déjà établi par les évaluations antérieures, etc.</li> </ul>
	<b>L'évaluation</b> Besoins des autres Activités en GRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunération</li> <li>• Sélection</li> <li>• Recrutement</li> <li>• Formation, etc.</li> </ul>
<b>2</b> <b>Préparation</b>  <b>à</b> <b>L'évaluation</b>	Identification des objectifs d'un programme d'évaluation de la performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour mieux organiser le travail</li> <li>• Pour mieux identifier les besoins en formation</li> <li>• Pour mieux contrôler le rendement</li> <li>• Pour justifier les décisions</li> <li>• Pour valider la procédure de sélection</li> </ul> Pour mieux motiver les RH
	Information et formation des évaluateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire connaître les droits des évalués</li> <li>• Développer les habiletés des évaluateurs</li> </ul>
	Choix des critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traits de personnalité</li> <li>• Comportements</li> <li>• Objectifs</li> <li>• Résultats quantitatifs</li> </ul>
	Choix de la technique d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction des caractéristiques des emplois</li> </ul>
<b>3</b> <b>Evaluation proprement dite</b>	Recueil des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des faits illustrant les forces et faiblesses du salarié</li> </ul>
	Communication des résultats à l'évalué	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en application des recommandations dans le rapport d'évaluation</li> </ul>

4 <b>Analyse des résultats et recommandati ons</b>	Révision possible	<b>suivi</b>
	Orientation des salariés vers un programme de formation	

Dans cette étape, il est aussi important de déterminer les critères d'évaluation pour que l'évalué prenne conscience des règles de jeu sans qu'aucune partie ne les ignore. Ces règles ne devraient en aucun cas faire l'objet de changement lors des phases suivantes, autrement il y a risque que l'évaluation devient probante et par voie de conséquence, de provoquer de l'injustice à l'égard de l'évalué (surtout si le changement va à l'encontre de l'évalué).

Dès lors, la détermination des critères pousse l'entreprise à mettre en œuvre les méthodes à utiliser.

## **2.2. Evaluation proprement dite**

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

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

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

La collaboration de toutes les parties prenantes est primordiale en vue de parvenir aux objectifs pré-établis.

### **2.3. Résultats obtenus et recommandations**

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

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

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

Dans le but d'empêcher que l'évaluation de la performance ne dérive pas de la ligne d'action tracée, il est judicieux que cette dernière englobe des recommandations d'ordre administratif, par exemple sur la promotion, la formation, l'augmentation de salaire, etc.

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

## **2.4. Contrôle à chaque étape**

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

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

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

Pour ce qui concerne le contrôle qui se fait à l'issue du programme d'évaluation, il cherche à savoir si le programme d'évaluation répond positivement aux objectifs initialement fixés.

Le contrôle d'un programme d'évaluation nécessite, dans la plupart des cas, d'investir aussi bien en temps qu'en énergie. Il faut qu'il permette de vérifier que toutes les recommandations suggérées sont mises en application et prévoir un dispositif de **suivi**, notamment si l'évaluation de la performance tend primordialement à lancer un programme de perfectionnement.

## **2.5. Questions théoriques et pratiques**

Si le maintien et le développement des salariés ont devenu des priorités pour l'entreprise, il serait judicieux de savoir quelles sont les conditions à réunir pour qu'un programme d'évaluation réussisse.

## **2.5.1. Performance vs potentiel**

### **A. Distinction**

La production totale est le résultat de la combinaison de plusieurs facteurs tels que le capital, le travail, le savoir, etc. La performance peut être considérée comme le chemin à suivre qui mène au succès. La performance est le produit direct du facteur « travail » et chaque salarié déploie une performance individuelle et suivant le type du travail qu'il fait.

A titre d'exemple, les résultats obtenus par le salarié travaillant dans un poste appartenant au domaine de la recherche en médecine ne peut être comparé avec celui d'un autre salarié exécutant un travail manuel dans le domaine de l'ajustement pour fabriquer des pièces d'avion.

S'agissant du potentiel d'un salarié, son niveau change aussi chez chaque personne, étant donné que n'importe qui a des compétences individuelles et qu'il est en mesure de se développer pour produire une performance supérieure dans son travail.

Le champ d'action de chaque salarié est susceptible de s'étendre si l'entreprise pour laquelle il travaille lui offre la chance d'améliorer son potentiel et ses talents.

La figure 2.2 renseigne sur une évaluation établie à la fois de la performance et du potentiel.

## **B. Evaluation de la performance**

Elle consiste à mesurer la performance effective du salarié au travail au cours d'une certaine période. Le fait qu'un salarié performant a bien exécuté les tâches qui lui sont confiées, cela ne le prive pas de faire l'objet d'une évaluation.

Si les résultats de l'évaluation ne sont pas favorables, l'entreprise prend conscience des causes personnelles ou organisationnelles qui donnent des explications sur sa mauvaise performance ou sa performance exceptionnelle.

## **C. Evaluation du potentiel**

Elle consiste à mettre l'accent sur le développement personnel de chaque salarié afin qu'il produise une performance supérieure dans le futur suivant ses compétences et ses aspirations de carrière.



L'évaluation du potentiel a plusieurs objectifs dont on peut citer

ceux-ci :

- 1) motiver les salariés puisque l'entreprise les fait subir des formations en vue de leur permettre d'avoir de meilleures potentialités de carrière ;
- 2) présenter une meilleure justification aux promotions, aux mutations, aux augmentations de salaire etc. ;
- 3) stimuler le développement organisationnel en guidant les salariés qui possèdent du potentiel en direction des postes les plus élevés et en identifiant les situations les plus prioritaires.

## **2.5.2. Interrogations fondamentales**

### **A. Quand évaluer ?**

Les évaluations régulières et nombreuses sont et de loin préférables à une ou deux évaluations par an car elles réalisent les objectifs escomptés de la performance réelle des évalués. En pratique, chaque entreprise détermine un nombre minimal d'évaluation au cours d'une certaine période et ce nombre est généralement d'une évaluation par année.

La période choisie pour l'évaluation est tributaire des missions qui ont présidé la construction du programme d'évaluation ainsi que du choix de la technique d'évaluation.

Les entreprises soucieuses de la performance de leur force de vente gagnent à effectuer une rencontre au moins à tous les mois.

Par ailleurs, il est tout-à-fait clair que la continuité de l'évaluation présente bien l'avantage d'être très près des activités de l'entreprise.

## **B. Comment évaluer ?**

L'évaluation des salariés a intérêt à être systématique. Elle comprend tout d'abord le fait de porter un jugement sur leur performance et puis un jugement sur leur mérite.

Pour que l'évaluation réussisse, il est nécessaire de mettre de côté l'arbitraire qui pourrait engendrer des effets catastrophiques comme la détérioration du climat de travail, la perte ou la démission de salariés qui habituellement constituent le facteur clé du succès.

## **C. Quoi évaluer ?**

Quels éléments doit-on évaluer chez le salarié ? la qualité de sa personnalité, ses attitudes, son niveau d'obtention d'objectifs fixés ou uniquement des résultats quantitatifs atteints à son travail au cours de la période d'évaluation.

En règle générale, l'évaluation doit broser les points forts et faibles de l'individu et sur l'ensemble de sa performance.

L'objectif visé est de pouvoir fournir au salarié des conseils sur sa performance présente, sa formation éventuelle et en tirer certaines implications pratiques concernant sa carrière dans l'entreprise.

Dans le but d'affronter la concurrence et vendre leur produits et/ou services, certaines entreprises évaluent, par exemple, leurs vendeurs sur des éléments qui deviennent, semble-t-il, de plus en plus indispensables pour vendre, comme l'apparence physique.

Mais le monde change vite, les modes évoluent et la souplesse gagne du terrain car il est estimé que la souplesse dans les pratiques est bénéfique sur la motivation et la productivité des salariés. Nul doute que l'évaluation de la performance s'adaptera.

### **2.5.3. Choix des critères**

#### **A. Nombre de critères**

La figure 1.4. introduit certains critères possibles et les qualités y afférentes lors de l'évaluation de la performance. Les critères qui ont trait à la productivité semblent moins subjectifs que ceux qui sont reliés à la personnalité de l'évalué.

Ces critères peuvent se scinder en deux catégories :

- 1) quantitatifs, c'est-à-dire ceux qui se prêtent à la mesurabilité, par exemple, le volume, le poids, les unités produites, l'erreur de rejet, etc.
- 2) liés aux objectifs de travail. Ils traduisent le degré de réalisation des résultats anticipés. Cette catégorie de critères est surtout adaptée à l'évaluation de la performance des cadres.

En effet, chaque cadre est habituellement investi d'un mandat spécifique et l'unité dont il est le responsable a un rôle propre à jouer dans l'entreprise. Il doit exécuter son mandat armé de qualités comme la créativité, l'adaptabilité, l'autonomie, l'esprit d'équipe, etc.

## **B. Exemple de critères**

Toute évaluation exige le choix d'une technique. Mais avant de choisir les techniques, il faut opérer un choix de critères sur lesquels l'évaluateur doit porter un jugement.

Il importe que ce choix doive être effectué suivant le niveau de responsabilité et des caractéristiques des postes occupés, du rendement au travail (célérité d'exécution, quantité produite, etc.) et du comportement personnel de l'évalué (initiative, etc.).

Ce comportement est lui-même susceptible d'être impacté par des variables qui deviennent elles-mêmes des critères d'évaluation.

Il est question des variables comme celles-ci :

- 1) personnelles (habiletés, aptitudes, expérience, formation académique, etc.) ;
- 2) psychologiques (perception, attitudes, motivation, etc.) ;
- 3) organisationnelles (ressources disponibles, leadership, description des tâches, etc. Les variables peuvent porter directement sur les compétences comme la volonté d'apprendre, de communiquer, etc.

Enfin, on ne peut pas utiliser les mêmes critères pour toutes les RH de l'entreprise, car la nature des fonctions et leurs exigences respectives diffèrent largement d'une catégorie de personnel à une autre.

#### **2.5.4. Formulaire d'évaluation de la performance**

##### **A. Utilité**

Le formulaire d'évaluation de la performance est un document qui comporte différents critères utilisés à l'effet de collecter des informations sur les évalués. Ce formulaire se veut comme un outil nécessaire pour l'évaluation de la performance.

En général, ce formulaire est utilisé pour les raisons suivantes :

1) il permet de passer outre des déclarations nulles faites par certains évaluateurs ;

2) il est utilisé comme un support de l'évaluation ;

3) il présente plusieurs critères. L'évaluateur attribue une valeur à chacun de ces critères suivant sa perception et/ou les résultats obtenus par l'évalué.

En sus de ce qui précède, son utilité se déclare généralement lorsque l'entreprise décide d'accumuler des données par écrit et de conserver les évaluations pour un usage ultérieur. Cette démarche à suivre concerne particulièrement les entreprises qui ont développé des programmes d'évaluation formelles.

## **B. Conservation du contenu**

Le contenu est fonction tout d'abord de l'étendue et de l'intérêt qu'une entreprise attache à l'évaluation de la performance. On remarque généralement que plus l'entreprise a des salariés, plus l'évaluation de la performance détient un place centrale parmi les autres activités de la GRH.

Le contenu est aussi fonction de la technique d'évaluation choisie et des moyens financiers que chaque entreprise souhaite réserver à l'évaluation.

La figure 1.4. Critères d'évaluation et qualités

Liste de critères	Qualités des critères	description
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité du travail</li> <li>• Leadership</li> <li>• Communication</li> <li>• Attitude</li> </ul>	<b>Précis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser des critères spécifiques qui mesurent le travail effectué en fonction de l'atteinte des objectifs de l'entreprise</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jugement</li> <li>• Agressivité</li> <li>• Connaissance du travail</li> <li>• Stabilité émotionnelle</li> <li>• Maturité</li> </ul>	<b>Restrictifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En choisir un nombre restreint de façon qu'il n'y ait aucun chevauchement ni ambiguïté et que chaque critère soit nettement différencié des autres.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantité du travail</li> <li>• Ponctualité</li> <li>• Planification</li> <li>• Croyance en soi</li> <li>• Créativité</li> </ul>	<b>Clairs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir chaque critère de la manière la plus claire, la plus complète et la plus compréhensible possible</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambition</li> <li>• Connaissance des politiques de l'entreprise</li> <li>• Coopération</li> <li>• Contrôle de soi</li> <li>• Intégrité</li> </ul>	<b>Observables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opter pour des critères facilement observables chez chacun des sujets et surtout réalistes tout en proposant un défi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation et développement des RH</li> </ul>	<b>Uniformes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisir des critères communs pour tous les postes pour lesquels un formulaire est prévu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> <li>• Motivation</li> <li>• Délégation</li> </ul>	<b>Quantifiables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser des critères idéalement mesurables. Pour ce, on peut établir des</li> </ul>

## L'évaluation de la performance des salariés

- Sens des responsabilités
  - Loyauté
  - Connaissances nouvelles
- Pondérés**
- Aptitudes
  - Recherche d'opportunités
  - Objectifs de carrière
  - Recherche d'une rétroaction
  - Sens de la perception
  - Etc.
- normes, par exemple, une productivité de 10 chaises et + par jour sera cotée un rendement excellent ; la productivité de 7 à 8 chaises, un rendement moyen et ainsi de suite (excellent, moyen, bon, etc., représentant des valeurs). Chaque entreprise peut utiliser les évaluations antérieures accumulées dans les dossiers de chaque salarié pour déterminer ces valeurs.
- Attribuer des valeurs à chacun des critères choisis pour l'évaluation, indépendamment de l'évalué. Chaque critère doit ensuite recevoir une pondération en fonction du poste évalué. Par exemple, le critère « qualité du travail » aura une valeur pondérée plus élevée que le critère « communication avec autrui » pour l'évalué qui fabrique des chaises. Pour être capable d'exercer efficacement ses tâches, l'évalué doit pouvoir répondre aux critères qui ont le plus de pondération pour son poste.



De plus, la conservation du formulaire complété est parfois nécessaire :

- 1) au bureau du supérieur immédiat ou du supérieur du supérieur immédiat ;
- 2) au service des RH de l'unité administrative ;
- 3) au service des RH du siège social ;
- 4) au service des RH de l'unité administrative et du siège social.

La figure 1.5. propose un formulaire d'évaluation de la performance.

## **2.5.5. Evaluation informelle ou formelle**

### **A. Informelle**

C'est une évaluation que l'entreprise effectue à tout instant au cours duquel le salarié accomplit son travail, et cela sans programme, ni critères, ni techniques d'évaluation établis officiellement.

En raison de sa nature, elle est la plus répandue des formes d'évaluation. Elle ne demande pas qu'on spécifie les pouvoirs décisionnels car cela rentre bien dans les responsabilités de toute personne qui a sous ses ordres des subordonnés que de contrôler leur travail.

En utilisant l'évaluation informelle, les supérieurs hiérarchiques ne manquent pas de porter un jugement sur la contribution des subordonnés à l'entreprise.

Plusieurs PME effectuent une évaluation informelle, pour la raison que leurs propriétaires considèrent que l'établissement d'un programme d'évaluation formel est difficile à justifier du fait des coûts et des problèmes administratifs que ce programme peut engendrer.

Elles ne prennent pas en compte le fait que l'évaluation de la performance faite d'une manière informelle peut soutenir la subjectivité de l'évaluateur, surtout en ce qui touche l'utilisation implicite de critères un peu complexes, comme l'intégrité, la jovialité, etc.

L'évaluation informelle incite par le fait même l'évaluateur à ne pas informer l'évalué des jugements portés sur lui. Un tel évaluateur se sentira mal à l'aise de recommander une distinction importante de salaires entre des évalués sur la base d'évaluations informelles.

Enfin, évaluer ses RH d'une manière seulement informelle peut se reposer sur des jugements qui peuvent être qualifiés d' « arbitraires ».

## **B. Formelle**

L'évaluation formelle se manifeste par un programme d'évaluation de la performance mis officiellement sur pied par l'entreprise. Elle est la suite d'un processus au cours duquel l'employeur a pris connaissance de

L'évaluation de la performance des salariés

ce qu'il faut pour l'évaluation des salariés, comme les catégories de salariés à évaluer, les critères fondamentaux servant à l'évaluation, etc.

Après que l'employeur a établi un programme formel d'évaluation, il y a lieu de décider qui assumera la responsabilité de sa gestion dans l'entreprise. La section « formation » du Service des RH de l'unité administrative pourrait bien être responsabilisée ou tout autre section du Service des RH de la même unité ou celle du siège social, etc.

Ce qui est important c'est que la section qui prendra en charge le programme d'évaluation le gère de façon à ce que l'évaluation de la performance repose sur l'aptitude du salarié à atteindre les objectifs fixés dans le cadre de son travail.

## **2.6. Techniques d'évaluation**

### **2.6.1. Présentation des différentes techniques**

Une technique d'évaluation peut être défini comme étant un instrument de mesure servant à comparer les résultats obtenus par un salarié avec des indices de mesure ou critères préalablement définis. Chaque technique est associé à un processus auquel est soumis l'évalué et dont la construction est généralement conçue par l'évaluateur.

Ce processus vise à mesurer systématiquement, durant une période précise, les tâches professionnelles d'un salarié ou sa performance actuelle.

Au début du vingtième siècle, certaines techniques ont été mises en évidence, à partir des besoins spécifiques d'évaluation pour certaines catégories de salariés.

Durant des années et des années, ces techniques ont été revues et améliorées et de nombreuses autres techniques ont été mises au point dans le but d'évaluer la performance individuelle dans le souhait de mieux la gérer, à la fois par des praticiens dans leur milieu de travail respectif et par des chercheurs dans ce domaine.

La technique par objectifs en constitue un exemple. La majorité de ces techniques s'opèrent avec des formulaires préétablis, qu'il faut renseigner lors de la période d'évaluation.

Chaque technique est quotidiennement accompagnée d'une procédure indiquant les instructions à suivre.

## **2.6.2. Sélection d'une technique**

Pour être pleinement positives, les techniques d'évaluation doivent répondre à la fois aux attentes des salariés et de l'entreprise. C'est une bonne logique le fait que les entreprises devront appliquer des techniques d'évaluation qui soient à la fois les mieux adaptées à un objectif donné et les moins présentant des défauts afférents à chacune des techniques.

La technique d'évaluation pour laquelle a optée l'entreprise doit accorder la priorité aux communications au travail, rendant facile le dialogue entre l'évaluateur et l'évalué.

Elle doit tenir en compte les besoins et les objectifs de l'entreprise de même que la définition des caractéristiques personnelles à évaluer et la nature des comportements s'y rattachant.

De plus, elle doit être valide et fidèle, par ce qu'un degré élevé de validité et de fidélité protégera l'employeur de tout recours de la part des salariés insatisfaits.

Enfin, on ne peut pas affirmer qu'une technique est plus valable qu'une autre.

Il est important, avant d'appliquer une technique quelconque, que l'employeur s'interroge sur ce qu'il vise à atteindre avec les résultats de l'évaluation qu'il obtiendra : Est-ce seulement pour savoir la performance actuelle ? Est-ce pour garder les meilleurs salariés et en licencier une partie ? Est-ce pour améliorer la performance dans le futur après une rétroaction auprès des salariés ? Est-ce pour partager les RH entre les excellents, les bons et les moins bons ? Etc.

A défaut d'un regroupement des techniques reconnu et accepté par tous les intervenants dans le domaine de l'évaluation de la performance, on se limitera à mentionner et décrire succinctement les principales techniques.

**Figure 1.5. Formulaire d'évaluation de la performance**

Consigne : Pour chaque sous-critère, effectuer un choix (v) de 1 à 6. Légende : 1 = exceptionnel ; 2 = excellent ; 3 = très bon ; 4 = bon ; 5 = amélioration nécessaire ; 6 = insatisfaisant.

**Identification**

Nom : ----- Matricule du salarié : ----- Titre du poste : -----

Service : -----

Préparé par (notateur) : ----- Titre du poste : ----- Période couverte par l'évaluation : -----

Date : -----

Critères	Sous-critères	1	2	3	4	5	6	Sous-totaux
Quantité de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement par rapport aux exigences du poste</li> <li>• Productivité en volume</li> <li>• Efforts soutenus</li> </ul>							
Qualité du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Précision et rapidité du travail fourni</li> <li>• Qualité du travail</li> <li>• Minutie et soin apporté au</li> </ul>							

## L'évaluation de la performance des salariés

	travail								
Initiative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prend de l'initiative</li> <li>• Entreprind d'autres travaux une fois le sien fini</li> <li>• Travaille avec un minimum de supervision</li> </ul>								
Organisation Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité d'organiser son travail</li> <li>• Degré d'autonomie</li> </ul>								
Aptitudes à danger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organise le travail des autres au besoin</li> <li>• Conseille et entraîne les autres</li> <li>• Fait preuve de qualité de chef</li> <li>• Les autres lui demandent volontiers conseil et aide</li> </ul>								
Ponctualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrive à l'heure ou même avant</li> <li>• Respecte l'heure des repas et des pauses-café</li> <li>• Quitte toujours à l'heure</li> <li>• Ne bavarde pas au travail sur ses affaires personnelles</li> </ul>								
Connaissanc e du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possède des connaissances pour accomplir son travail</li> <li>• Se tient au courant des changements</li> <li>• Comprend et applique ses connaissances</li> <li>• capable d'assimiler de nouvelles connaissances</li> </ul>								
Jugement et exécution du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juge avec justesse</li> <li>• Est capable de prendre des décisions</li> <li>• Suit les instructions</li> <li>• Respecte les échéances et les délais</li> </ul>								
Coopération et adaptabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collabore avec ses collègues</li> <li>• Collabore avec la Direction</li> <li>• Coopère en périodes occupées et exceptionnelles</li> <li>• Maîtrise ses émotions</li> <li>• S'adapte à des conditions nouvelles et en évolution</li> </ul>								
Conduite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenue propre et soignée</li> <li>• Comportement et langage convenant au milieu de travail</li> </ul>								
Ingéniosité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suggère des changements et des améliorations</li> <li>• Trouve les renseignements et l'aide nécessaire au besoin</li> <li>• Organise son temps de façon efficace et productive</li> </ul>								

## Evaluation globale :

37 à 49	Exceptionnel	Promotion possible	<b>TOTAL :</b>
50 à 79	Excellent	Formation	
80 à 129	Très bon	Licenciement possible	
130 à 179	Amélioration nécessaire		
180 à 222	Insatisfaisant		

Signature de l'évalué : \_\_\_\_\_ Signature du chef du service : \_\_\_\_\_

### 2.6.3. Caractéristiques des techniques

#### A. Incidents critiques

Au moment où ils surgissent, des incidents importants sont consignés dans le rapport de chaque salarié à évaluer. Ces incidents peuvent avoir un lien avec les résultats atteints, aux comportements de l'évalué et aux aptitudes de celui-ci. La période au cours de laquelle l'évalué peut être, par exemple, une année.

Ces incidents sont enregistrés pour être utilisés à analyser et interpréter plusieurs facteurs comme les aptitudes de raisonnement et de travail en équipe, l'aptitude à prendre des décisions, les qualités physiques et mentales, etc. à l'effet de mettre en évidence le degré de



L'évaluation de la performance des salariés  
compétence de l'évalué et de mesurer les efforts que celui-ci a déployé dans l'exécution de ses tâches.

## **B. Choix forcés**

L'utilisation de cette technique se fait avec des blocs d'énoncés accordés à chacun des critères d'évaluation objet d'être mesuré. L'évaluateur doit choisir entre les multiples blocs d'énoncés ceux qui donnent pleine satisfaction et ceux qui peuvent être appliqués le moins à l'évalué.

En effet, pour mesurer le degré de performance du salarié, on attribue, pour chaque critère choisi, des phrases diverses dont certaines traduisent des jugements positifs et d'autres, négatifs.

La figure 1. 6. fait ressortir deux catégories de blocs d'énoncés qui évaluent deux critères : l'attitude au travail et la qualité du travail.

## **C. Distribution forcée**

Suivant cette technique, la décision de ranger les individus se prend d'après les classes et non d'après les individus. Cela consiste alors à ranger tous les individus dans des classes suivant des proportions déjà déterminées.

L'étendue des classes est laissée à l'initiative du concepteur du programme d'évaluation. Le rangement par classes permet d'établir une distribution normale des évalués ; ce qui contribue à partager proportionnellement la masse salariale distribuée au mérite. La figure 1.7. présente cette technique.

#### **D. Rangement**

Il s'agit de comparer le rendement d'un salarié à celui d'autres salariés exécutant les mêmes tâches. Cette comparaison fixe le rang de chaque salarié. L'évaluateur attribue une mention à chaque individu dont il porte un jugement sur le rendement supérieur aux autres salariés dans le but de déterminer le rang de chacune des personnes concernées pour fin d'évaluation.

Cette façon d'opérer ne pourra devenir facile que si le nombre des individus à classer est limité et l'évaluateur a une très bonne connaissance de tous les évalués.

Au cours de l'utilisation de cette technique, il peut être recouru à

deux formes de techniques :

- 1) le classement alternatif. La figure 1.8. présente un modèle de formulaire utilisé pour les fins de cette technique ;
- 2) la technique par paire. La comparaison des évalués se fait deux à deux à tour de rôle pour situer respectivement le rang de chaque évalué.

## **E. Echelles graphiques**

Il s'agit de juger un salarié en se référant à une série de critères, comme la quantité et la qualité de son travail, un certain nombre de traits de qualité se rattachant au poste occupé et ses attitudes au travail.

Pratiquement, les critères concernant les résultats (exemple : la quantité du travail) sont habituellement sous-représentés. Les échelles graphiques peuvent prendre deux formes :

- i) la forme quantitative dans laquelle on définit le degré de ces échelles par des chiffres ;
- ii) la forme descriptive dans laquelle chaque degré est défini par un ou plusieurs énoncés. La figure 1.9. présente un formulaire d'évaluation de cette technique.

## **F. Graduation des comportements**

Cette technique repose sur des exemples d'énoncés spécifiques liés à des comportements joints à des échelles gradués traduisant la performance de l'évalué.

Ces comportements gradués mis au long d'une échelle sont rattachés directement au travail de l'évalué. Il est la représentation des critères associés à des chiffres indiquant la graduation de la performance, du pire au meilleur.

L'aspect pratique de ces comportements les attribue la nature d'être standardisés pour des évalués occupant des postes semblables. A l'instar des techniques d'évaluation, la qualité de cette technique repose sur le jugement de l'évaluateur et son objectivité est primordiale.

## **G. Objectifs**

Parmi toutes les techniques d'évaluation proposées, la gestion par objectifs est celle qui a le plus de renommée. En effet, elle est généralement bien reçue dans certains secteurs d'activités économiques comme une panacée permettant de rendre compte de la situation dans les divers programmes et de planifier les changements.

Cette technique est proposée comme un instrument de gestion participatif et de perfectionnement ainsi que pour répondre aux attentes de la théorie Y de McGrégor.

Les partisans de cette technique donnaient une large initiative à l'évalué et lui permettaient de déterminer les objectifs qu'il se propose d'atteindre.

L'efficacité de technique se manifeste effectivement surtout quand les attentes de l'entreprise sont exprimées en termes d'objectifs ou de résultats bien définis et mesurables.

Toutefois, lorsque il s'agit de postes ayant des résultats non mesurables, les attentes sont plus difficiles à opérationnaliser puisqu'elles sont plutôt qualitatives. Enfin, les chances d'atteindre les résultats acceptables sont sans doute plus grandes si on détermine avec précision la place de chacun des salariés dans l'entreprise.

Il importe que l'entreprise ait une structure nettement définie, une stratégie et des plans impeccables afin de soutenir les objectifs particuliers des salariés et des informations utilisables pour fins d'évaluation des performances des évalués ainsi que pour le développement des plans de carrière de chacun.

Pour rendre facile l'application de cette technique, d'autres conditions d'efficacité gagnent à être prises en considération par l'entreprise.

## **H. Centre d'évaluation**

C'est une technique qui a trait à l'évaluation du potentiel des cadres. Elle exige qu'on définit préalablement les critères qui serviront à évaluer les évalués, ensuite qu'on met en œuvre certaines techniques (tests, entretiens, simulation, etc.) et, enfin, qu'on fait intervenir certains experts tels que les psychologues, les éducateurs, et les cadres supérieurs pour décider de l'éligibilité des évalués en vue d'obtenir une promotion ou un autre changement.

Le fondement de cette technique est l'observation du comportement de l'évalué dans des situations de laboratoire simulant le travail d'une manière la plus fidèle.

L'objectif recherché par cette technique est d'analyser la majorité des activités exécutées dans un poste donné. Chaque évalué est évalué par un observateur au moyen d'une grille d'analyse permettant de comparer un certain nombre de critères primordiaux pour la réussite au poste.

## **I. Rétroaction à 360 degrés**

Warner-Lambert a introduit sa grille d'évaluation de « trois cent soixante degrés » dans toutes ses unités. Des sondages effectués auprès de plus de 10 000 salariés de par le monde leur demandaient de donner en toute confidentialité leur évaluation des membres de leur équipe, y compris les cadres, et d'eux-mêmes.

Il s'agissait de recueillir quatre points de vue pour chaque personne : ceux des dirigeants, du supérieur hiérarchique, des collègues et de l'individu évalué. Il convient d'insister sur la différence entre cette méthode et les évaluations psychologiques en vogue ailleurs, car le but est dans ce cas d'obtenir des résultats pratiques sur la d'objectifs définis avec une clarté suffisante pour permettre de mesurer les progrès enregistrés.

En axant ces sondages sur les valeurs fondamentales, on a réussi à faire ressortir le rapport entre le nouveau mode d'évaluation et l'engagement durable et international de l'entreprise en faveur de l'évolution de sa culture. Grâce à ce parti pris, les évaluations ont établi un lien clair entre performances individuelles et résultats de l'entreprise.

A son tour, l'existence de ce lien a donné aux salariés la preuve tangible dont ils avaient besoin pour croire à l'assimilation de leurs intérêts à ceux de Warner-Lambert, puisqu'une notation favorable en matière de valeurs ouvrait désormais la voie à l'avancement.

A l'aide de vingt cinq questions simples et directes, les personnes interrogées doivent classer les traits du collègue évalué sur une échelle allant de 1 à 7 correspond à « presque toujours » ou « immanquablement ». Chaque question est centrée sur les comportements ayant trait à l'une des cinq valeurs fondamentales, comme le montrent les exemples suivants :

**Valeur : créativité**

Dans quelle mesure ce cadre :

- . soutient des idées nouvelles et créatives, mêmes si certaines d'entre elles risquent d'échouer ?
- . encourage-t-il l'innovation ?
- . s'impatiente-t-il face au maintien du statu quo ?

**Valeur : franchise et esprit d'ouverture**

Dans quelle mesure ce cadre :

- . fait-il circuler l'information sans exclusive ni arrière-pensées ?
- . sollicite-t-il l'expression de points de vue différents du sien ?



. critique-t-il les contres-performances dans un esprit positif ?

### **Valeur : exploitation des nouvelles possibilités**

Dans quelle mesure ce cadre :

. relève-t-il prestement et énergiquement les nouveaux défis qui se posent ?

. communique-t-il un sentiment d'urgence et la nécessité d'agir, tout en favorisant l'éclosion d'un environnement d'échange rapide d'information ?

. s'attache-t-il à découvrir, à comprendre et à saisir les nouvelles occasions qui se dessinent ?

Ces évaluations supposent une étape ultérieure : une réunion avec l'un des supérieurs de la personne en vue d'élaborer un plan de progrès.

Si ces valeurs parviennent à prendre racine et à transformer la culture de Warner-Lambert à l'échelle mondiale, c'est en grande partie parce que l'entreprise a décidé de joindre le geste à la parole.

Primes, promotions et incitations -positives et négatives- viennent désormais récompenser l'adoption des pratiques les plus prisées et les bons résultats obtenus lors des évaluations de « trois cent soixante degrés ».

Ce changement a produit un véritable choc, puisque auparavant les évaluations se faisaient essentiellement pour la forme. A l'époque, chaque salarié recevant une note moyenne. L'excellence ne donnait donc droit qu'à une récompense marginalement supérieure à celle que valaient les performances médiocres.

En un mot, les évaluations n'incitaient guère l'individu à se surpasser.

La grille de « trois cent soixante degrés » marque la mise en place d'un système de classement obligatoire de l'apport de chacun. Si bien que les écarts de rémunération entre salariés de même niveau vont aujourd'hui jusqu'à 60%. C'est là une forte incitation à améliorer constamment ses résultats.

Le principe de l'évaluation à 360 degrés est que les directeurs, les subalternes et les pairs contribuent à des évaluations mutuelles du travail, ce qui recouvre la performance, le comportement et la capacité de leadership.

Savoir comment ses subordonnés le perçoivent permet à un responsable de savoir quelles sont ses forces et ses faiblesses aux yeux des autres et il peut modifier son comportement en conséquence.

Etant une évaluation multisource, cette technique représente un excellent instrument aidant à consolider chez les salariés leurs comportements spécifiques reliés aux valeurs privilégiées de l'entreprise.

Elle est très utile pour évaluer les cadres moyens et supérieurs, particulièrement pour mesurer leurs qualités de leadership.

Pour être opérationnelle, la rétroaction à 360 degrés doit être mise en œuvre auprès d'entreprises qui ont clairement défini leurs valeurs et les pratiquent d'une façon effective. Elle tire son nom de l'évaluation faite par de multiples sources.

Chaque participant est à même d'être évalué par un nombre assez important du personnel (supérieur immédiat, pairs, subordonnés, etc.).

Chaque évaluateur est censé renseigner, d'une façon anonyme, un questionnaire sur le participant. Le questionnaire, préalablement formulé par l'entreprise, doit traduire les valeurs de celle-ci.

Les résultats de l'évaluation (la moyenne des évaluateurs) sont rendus à la connaissance du participant auquel un plan de développement qui comblera ses faiblesses lui est proposé.

Il est nécessaire pour le participant d'apporter des solutions pour rectifier son comportement et pour cela, requérir l'assistance de la personne la mieux placée pour lui fournir son soutien (généralement ce sera le supérieur immédiat).

Pour être pleinement efficace, l'évaluation à 360° doit être répétée d'une manière régulière sur une base annuelle ou tous les deux ans, et elle doit être expliquée aux salariés.

Les évaluations réalisées par les collègues offrent un moyen crédible et honnête de favoriser le développement de la personne concernée. C'est notamment le cas lorsque cette tâche est accomplie à titre confidentiel plutôt que dans le cadre des rapports entre supérieur et subordonné. Le salarié bénéficie par la suite de conseils et d'un suivi personnalisé.

On a conçu la grille de « trois cent soixante degrés » de manière à vaincre le manque de franchise dont souffrent tant d'évaluations traditionnelles faites par les supérieurs. En effet, rares sont les conseillers qui font preuve d'une honnêteté scrupuleuse, la plupart des cadres n'étant

L'évaluation de la performance des salariés  
à l'aise avec cette responsabilité que s'ils peuvent porter des jugements tranchés : soit des éloges, soit des réprimandes. Ils ont du mal à donner des indications claires et applicables concernant les traits à modifier ou les compétences à améliorer, surtout quand ils se trouvent face à un individu qui leur est sympathique et dont les performances paraissent globalement positives.

Il existe cependant un moyen de combler ce déficit en matière de compétences de conseil : une rigoureuse grille d'évaluation à soumettre aux collègues de la personne.

Cette méthode encourage les participants à s'exprimer franchement sur le travail des autres et sur les rapports qu'ils entretiennent avec eux. Ceux qui sont évalués à leur tour regarder en face la réalité de leur comportement.

Du coup, le personnel acquiert une meilleure compréhension des raisons qui sous-tendent les décisions les plus importantes prises par la direction.

Si la grille d'évaluation de « trois cent soixante degrés » ressemble superficiellement aux évaluations couramment confiées aux collègues dans d'autres sociétés, elle n'en a pas moins une force supérieure. Pourquoi ? A cause du lien établi avec les cinq valeurs fondamentales.

Sans ce lien, l'évaluation faite par les collègues peut certes permettre des observations intéressantes sur les performances des salariés, mais elle ne deviendra jamais un outil de transformation culturelle. Car des remarques éparpillées, si pertinentes soient-elles, restent nécessairement impossibles à quantifier et à traduire en actes.

Une fois par an, ces évaluations permettent de communiquer et de rendre compréhensibles les valeurs de l'entreprise. Elles rappellent à chaque salarié les critères selon lesquels il sera jugé.

Evaluer annuellement, c'est montrer que l'affaire est prise au sérieux. Cette fréquence permet de contrôler les progrès réalisés d'une année à l'autre et à conseiller les salariés.

Enfin, les sondages sont le moyen le plus efficace d'entretenir l'engagement du personnel et de renforcer les valeurs de l'entreprise.

L'analyse globale des résultats des évaluations fournit un outil supplémentaire d'une valeur inestimable : la possibilité de mesurer les performances des différentes unités.

A partir de cette information, on peut explorer un certain nombre d'hypothèses et de questions : les unités ayant des performances supérieures à leur actif se comportent-elles d'une manière qui les distingue des autres ? Comment intégrer ces différences dans la définition des pratiques les meilleures et les diffuser dans l'entreprise tout entière ?

Figure 1.6. : Exemple de critères et d'énoncés pour la technique de choix forcés

Choix forcés		Confidentiel	
Nom et prénom _____		Poste occupé _____	
Date d'engagement _____		A ce poste depuis le _____	
Nom de l'évaluateur _____		Date d'évaluation _____	
Critères		Énoncé qui s'applique le moins	Énoncé qui s'applique le plus
QUALITE AU TRAVAIL	Exceptionnellement précis, pas d'erreur		
	Nécessite rarement de vérification		
	Acceptable, erreurs ou rejets occasionnels		
	Souvent mauvais, fréquents rejets		
	Trop de rejets		
ATTITUDE	S'adapte facilement aux situations nouvelles		

**L'évaluation de la performance des salariés**

AU TRAVAIL	Est aimé de ses subordonnés		
	A une bonne apparence		
	Est trop préoccupé par des détails		
	Dirige avec une main de fer		

Figure 1.7. : **Formulaire pour la technique de distribution forcée**

**Distribution forcée** **Confidentiel**

Service \_\_\_\_\_ Directeur \_\_\_\_\_

Evaluateur \_\_\_\_\_ Date d'évaluation \_\_\_\_\_

Note de l'évaluateur : Nombre maximum de 20 salariés

Liste alphabétique des salariés	Nom et classement	Histogramme
		10%
		20%
		40%
		20%
		10%

Commentaires : .....

.....

.....



Figure 1.8. : Exemple de critères et d'énoncés pour la technique

**Rangement**

**Confidentiel**

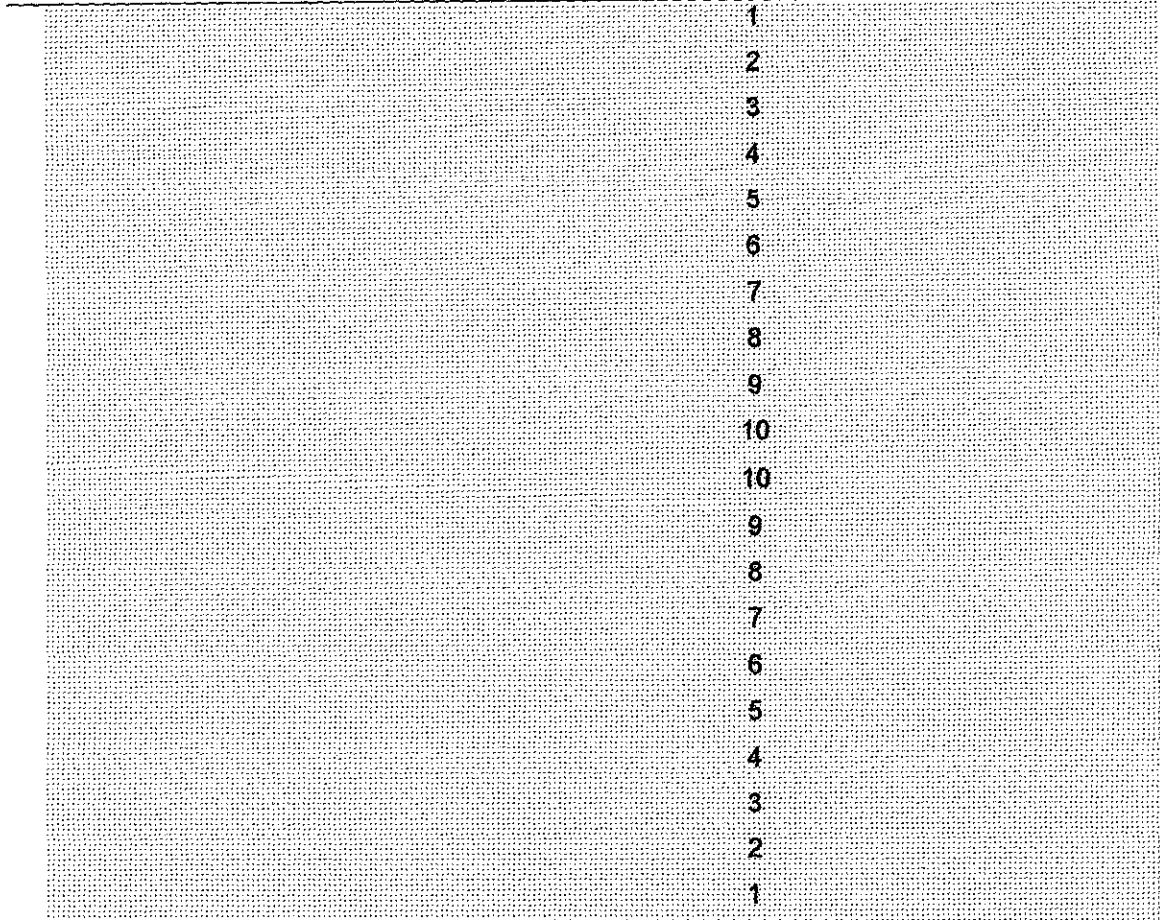
**Important :** Lire les instructions avant de commencer

1. Examinez successivement la liste alphabétique et éliminez les noms qui ne vous sont pas familiers.
2. Examinez successivement les noms qui restent et choisissez le meilleur individu. Portez son nom au rang 1 en haut.
3. Examinez successivement les noms qui restent et choisissez l'individu le moins bon. Portez son nom au rang 1 en bas.
4. Choisissez le deuxième meilleur individu et portez son nom au rang 2 en haut.
5. Choisissez le deuxième moins bon individu et portez son nom au rang 2 en bas.
6. Continuez ainsi jusqu'au dernier nom de la liste.

Classification du groupe : Etude \_\_\_\_\_

Service \_\_\_\_\_ Evalueur \_\_\_\_\_

Liste des salariés (par ordre alphabétique) ; inscrire le rang et le nom



### 2.6.4. Avantages et inconvénients des techniques

La figure 1.10. essaye de repérer le mieux possible les avantages et inconvénients rattachés à chacune des techniques d'évaluation de la performance citées plus haut.

### 2.6.5. Entretien d'évaluation

Les débats informels tenus sur le lieu de travail entre un supérieur et son subordonné ne peuvent pas être considérés comme une mise au point faite durant d'échanges structurés et appropriés sur l'ensemble de la performance présente du subordonné.

Dans une entrevue informelle, le subordonné peut parfois faire l'objet de remarques, par le supérieur, signalant des erreurs commises. Le subordonné peut interpréter mal les interventions du supérieur, comme s'il commet des fautes dans l'exécution des tâches, s'il voit le ton utilisé par celui-ci par un bout défavorable.

Plutôt que d'écouter, le subordonné s'évertue, dans la plupart des cas, à chercher des arguments pour sa défense, contrairement à ce qui se passe dans une discussion formelle.

Cela étant, on peut apporter une définition à l'entretien d'évaluation comme une phase d'entretien officiel entre un responsable hiérarchique représentant l'entreprise et l'évalué, dans l'intention d'échanger d'une façon approfondie sur la performance antérieure et présente de l'évalué et sur ses potentiels de développer cette performance, tout cela dans des circonstances de sérénité.

L'objectif assigné à l'entretien est d'évaluer les résultats, les compétences, la qualité des comportements professionnels, le potentiel d'une personne le poste qu'il occupe. Cet objectif est valable aussi bien pour l'entreprise que pour la personne évaluée elle-même.

Du point de vue de l'entreprise, l'entretien d'évaluation est considéré comme un instrument de management utilisé en vue d'améliorer les résultats par le biais de l'efficacité des personnes.

Etant donné la quantité et la qualité d'informations qu'il renferme, l'entretien d'évaluation représente un indicateur important de la situation réelle des unités et des services.

De plus, il apporte à la gestion des ressources humaines, grâce à son caractère formel, une aide très utile pour la gestion prévisionnelle du capital humain tout autant sur ce qui touche à l'amélioration de la gestion de personnel en repérant les besoins de formation que ce qui concerne la gestion des carrières ou la mobilité interne par l'appréciation des résultats, des compétences et du potentiel.

Pour la personne évaluée, l'entretien d'évaluation est un véritable diagnostic lui faisant révéler ses forces et ses faiblesses et par voie de conséquence, identifier les moyens d'évolution.

L'entretien d'évaluation est aussi une meilleure occasion pour se faire reconnaître à sa juste valeur.

Pour les deux côtés, l'entretien d'évaluation est effectivement l'occasion de lever le nez du guidon, de discuter à tête reposée sur les tâches accomplies, les projets réalisés et ceux que on souhaiterait encore réaliser et les moyens d'y parvenir.

Utilisé d'une façon générale et systématique par les entreprises, l'entretien d'évaluation n'est pas toujours efficace dans la pratique.

De multiples études effectuées dans diverses entreprises, dont l'objet est de tenter mesurer le bon fonctionnement et l'efficacité des programmes d'évaluation, ont permis de déduire que les cadres attachaient peu d'attention à la passation des entretiens d'évaluation.

Les raisons y évoquées sont que les entretiens d'évaluation sont mal préparés, mal étayés par les documents, souffrant généralement de l'absence de dialogue et de suivi.

Au demeurant, sauf une bonne préparation de l'évaluateur et de l'évalué est à même de rendre l'entretien d'évaluation un véritable moment de dialogue et de négociation.

Globalement, pour permettre une plus grande motivation, les entretiens d'évaluation gagnent à être mieux préparés quant à la fixation des objectifs et mieux suivis.

En plus, l'évaluateur doit utiliser une grille d'évaluation en vue d'établir une évaluation formelle de l'entretien.

### **2.6.5.1 Les conditions de l'entretien d'évaluation**

#### **a) Définition et clarification des normes**

Il faut tout d'abord qu'il y ait un accord commun sur des normes qui cadrent le mieux avec la fonction dont les tâches et missions ont été portées à la connaissance de la personne qui l'a remplie avec toutes les explications nécessaires.

Dans ce contexte, des objectifs et des buts lui sont assignés et pour lesquels il se doit d'utiliser ses ressources au mieux en vue de les réaliser.

Ce cadre de normes fait partie quelquefois d'un ensemble de valeurs, de normes et de règles d'attitudes et de comportements à observer qui

L'évaluation de la performance des salariés  
concerne l'entreprise dans sa totalité. Cette unité de valeurs gagnent à être claires et connues de tous afin que chaque salarié dans l'entreprise puisse s'y reconnaître.

En conséquence, l'intégration des valeurs et normes dans l'évaluation permet, à bon escient, d'apprécier les comportements professionnels, la quantité et la qualité des performances.

Par ailleurs, même si ces valeurs et normes n'existent pas ou ne sont pas intégrées dans le système d'évaluation par entretiens, celui peut normalement marcher à condition que des normes pour lesquelles les parties se sont mises d'accord aient été suffisamment définies, expliquées et clarifiées.

## **b) Définition des objectifs**

La définition de la fonction aboutit à l'assignation des objectifs à réaliser. C'est ainsi que la définition des objectifs est le fruit d'une négociation entre les deux partenaires.

Les objectifs peuvent être quantitatifs c'est-à-dire des indicateurs mesurables et des résultats constatables soient qualitatifs formulés en

L'évaluation de la performance des salariés  
termes de comportements. Cet ensemble d'objectifs sera utilisé comme un guide au cours de l'entretien d'évaluation aussi bien pour l'évaluateur que pour l'évalué.

Mais préalablement à l'entretien, cet ensemble d'objectifs est un support au bénéfice de l'évaluateur pour suivre l'évolution de l'évalué vers la réalisation effective des objectifs et rectifier le tir en cas de dérives éventuelles.

Cette connaissance imprégnée de précision du travail de l'évalué implique que c'est le responsable hiérarchique direct et non quelqu'un d'autre, qui évalue la personne concernée.

### **c) Définition des critères d'évaluation**

La définition des critères d'évaluation constitue une étape très importante qui impacte en profondeur non seulement la qualité et l'équité de l'appréciation, mais aussi les comportements professionnels des personnes évaluées.

La fixation des critères d'évaluation, en termes de comportements, de faits identifiables, de résultats et d'actions parfaitement identifiables par les deux parties, n'a plus sa raison d'être si elle est menée sans le consentement des personnes évaluées.



Cet accord préalable est une sûreté réelle qui cautionne que les choses sont claires et bien comprises. Les critères sont donc connus de tous quant à leur nombre, leur nature et leur pondération. Cette pratique proactive sert à réguler les critères en fonction du réel des fonctions, des responsabilités et des objectifs à réaliser.

#### **d) La préparation de l'entretien d'évaluation**

L'entretien d'évaluation n'est pas une simple constatation de ce qui a été réalisé, il est l'occasion de faire une réflexion sur les résultats, les moyens et solutions à trouver et sur les nouvelles perspectives pour l'année suivante.

L'entreprise a à sa disposition un dossier pour chaque salarié. Ce dossier contient les objectifs assignés au salarié, les fiches d'évaluation précédentes, les principales missions de la fonction remplie et les critères d'évaluation.

Le dossier est alors adressé à l'évaluateur qui se doit d'évaluer les résultats et les performances du salarié tout en sachant qu'il doit

L'évaluation de la performance des salariés

respecter un certain nombre de normes pour réussir pleinement l'entretien d'évaluation.

Un document préparatoire en guise de guide est aussi mis à la disposition de la personne évaluée. Ce guide est un bilan des activités professionnelles du salarié qui lui permet de faire une réflexion sur son travail et sur son avenir professionnel dans l'entreprise.

Le responsable est censé de relever tous les faits, résultats, situations qui ont été des succès ; ceux qui ont enregistré un certain retard dans l'exécution ou la réalisation, enfin, probablement, ceux qui n'ont pas été accomplis dans les délais impartis ou qui ont été des échecs.

Quelle que soit la qualité du document, Le salarié évalué doit avoir un comportement positif en s'entourant de l'objectivité quant aux informations qu'il communique sur ses activités et adopter des relations autonomes, c'est-à-dire réalistes, adaptées à la situation, considérant le rapport de pouvoir que constitue l'entretien d'évaluation.

### **e) Les difficultés spécifiques à l'entretien d'évaluation**

La difficulté majeure que le responsable doit aplanir est le fait que le jugement rendu par celui-ci risque de se déplacer de la tâche à la personne. Dans ce cas, on est amené à dire que cette erreur

L'évaluation de la performance des salariés  
d'appréciation du rôle du responsable, est beaucoup plus grave lorsqu'elle émane de l'entreprise elle-même, mais s'insère dans le cadre d'une tendance largement répandue.

La réussite ou l'échec de l'entretien d'évaluation sont imputés essentiellement au responsable qui le conduit. Seul un entretien, se caractérisant par des échanges riches en dialogue et confiants, réussit.

En effet, certaines remarques peuvent ainsi être avancées :

- La première remarque réside dans le fait que l'entretien d'évaluation cesse d'être intéressant si les mêmes remarques reviennent d'une année sur l'autre ;
- La seconde remarque a trait au jugement rendu du responsable hiérarchique sur la personne évaluée. Que doit-il évaluer ? Quelle garantie est fournie quant à l'objectivité du jugement ? Le jugement ainsi rendu couvre-t-il toutes les facettes à évaluer dans la personne concernée.

#### **f) L'utilisation d'un guide d'entretien**

Le guide d'entretien est un document indispensable pour que l'évaluation puisse s'effectuer dans un cadre équitable et reconnu. Ce guide fournit des conseils méthodologiques comme par exemple, ne

L'évaluation de la performance des salariés

jamais avoir un entretien d'évaluation quand on est pressé par le temps ou lorsqu'on est en mauvaise humeur.

En outre, ce guide ne nécessite pas d'établir une liste ordonnée de thèmes que le responsable hiérarchique devrait automatiquement respecter au cours de l'entretien, néanmoins, il est question de s'entourer de certains importants objectifs de l'entretien d'évaluation ; dans le but de ne pas les omettre ou bien également de pouvoir réorienter la personne évaluée si celle-ci tente de s'en éloigner.

Il est très utile de faire état de ces objectifs. Ils définissent les caractéristiques bien spécifiques de l'entretien d'évaluation :

- Le responsable hiérarchique apprécie la manière dont la fonction est remplie. Il n'est pas lieu de noter la valeur d'une personne et ce n'est pas l'occasion de la faire passer des tests.
- Le responsable hiérarchique fait participer la personne évaluée à son propre jugement pour que l'évaluation devienne, pour celui-ci, un véritable enjeu et une source précieuse de feed-back sur sa compétence et donc son employabilité sur le marché.

- Le responsable hiérarchique veut des résultats, des moyens, des pouvoirs plus efficaces et des actions correctives au titre du management.

C'est pourquoi la personne évaluée ne se sent pas étranger de l'environnement dans il active. Cette attente comporte un double enjeu : du côté du responsable sur le support qu'il convient de fournir à l'évalué, et du côté du salarié sur les progrès qu'il a à faire.

- Le responsable hiérarchique vérifie si la fonction du salarié évalué a connu des modifications dans ses caractéristiques, s'il y a eu un enrichissement des tâches ou un élargissement des responsabilités, ou au contraire sa fonction a été modifiée dans le sens défavorable.
- Le responsable hiérarchique échange avec le salarié évalué la discussion sur sa carrière. C'est l'occasion, pour celui-ci, de se reconnaître quant à sa compétence et d'exprimer ses perspectives de carrière dans l'entreprise, ou au contraire de prendre conscience de la différence réelle entre ses aspirations et ses aptitudes à les réaliser.

- Etant un moyen constructif, l'entretien d'évaluation permet de fixer de nouveaux objectifs pour lesquels le salarié évalué doit s'engager et entreprendre des actions afin de les réaliser.
  
- Le responsable hiérarchique fait la synthèse de l'entretien et s'assure de la fidélité des conclusions ayant reçues le consentement des deux côtés.

Ceci étant, l'entretien d'évaluation représente l'instrument privilégié entre le responsable hiérarchique et le salarié évalué. Il s'agit bien d'une véritable récapitulation de contacts, explications, actions de l'année de travail. Il s'intéresse aussi bien à l'examen du présent qu'à la négociation du futur.

Pour éclaircir les deux rôles différents dans l'entretien à savoir celui de l'évaluateur et l'autre de l'évalué, il faut que le responsable hiérarchique structure l'entretien.

### **g) La structuration de l'entretien**

Le problème pour le responsable hiérarchique est de savoir parfaitement comment mener l'entretien sur les thèmes tels que la carrière, les actions de formation ou les nouveaux objectifs.

La structure de l'entretien a trait essentiellement aux comportements et aux attitudes à tenir lors de l'entretien.

Il faut également savoir gérer le temps de l'entretien ce qui permet aux deux parties d'être plus efficaces et d'adopter les attitudes adéquates pour en réaliser les objectifs.

L'introduction sert à définir l'objectif, déterminer le temps et le plan de l'entretien et préparer intellectuellement et psychologiquement l'évalué. Elle est nécessaire lorsque celui-ci est nouveau dans l'entreprise.

En prenant la parole, l'évalué a intérêt à présenter son travail sous la forme d'un bilan de son année, rendre compte des résultats auxquels il a aboutis en fonction des objectifs que lui ont été assignés, des performances qu'il a réalisées et se prononcer sur ses difficultés et ses problèmes.

De son côté, le responsable hiérarchique chargé d'évaluer le salarié concerné tâche d'écouter, poser des questions, demander des précisions sur certains points et fait approfondir les analyses qui sont données par l'évalué. Il se doit de se faire une opinion équitable des résultats réellement réalisés par la personne évaluée.

Au terme de ce bilan, l'évaluateur dresse une synthèse des points les plus significatifs, comme il les a récoltés de l'évalué.

Le responsable hiérarchique évalue la conformité des résultats aux prévisions, en fonction des objectifs et aux délais impartis sur lesquels les deux parties se sont convenues.

En outre, il doit s'impliquer pour faire dévoiler les points forts et les points faibles sur lesquels un accord commun doit être donné par l'évaluateur et l'évalué.

Le responsable doit féliciter l'évalué de ses réussites et lui reconnaître sa compétence et sa performance. Par contre, il doit se faire expliquer les échecs de l'évalué ainsi que ses dérives par rapport aux normes fixées et pour lesquelles ils se sont mis d'accord.

De ce fait, le jugement de l'évaluateur doit être adressé à l'évalué pour qu'un accord soit fait sur ce jugement.

Le responsable hiérarchique recherche en collaboration avec l'évalué des moyens et des solutions à mettre en application en vue d'améliorer les points faibles. C'est une étape se caractérisant par la prise de décisions concernant le développement personnel de l'évalué et afin qu'il progresse dans sa performance.



A titre d'exemple, on peut citer : décider d'une formation complémentaire de l'évalué ; lui accorder des moyens plus importants ; passer d'examens plus fréquents et réguliers des situations ; élargir ou rétrécir les attributions ; accéder à une information plus importante ; trouver de nouvelles actions afférentes à l'organisation ou à la structure du service ; suivre de nouveaux comportements de management.

L'évaluateur et l'évalué doivent discuter l'avenir professionnel de la fonction, l'évolution de la carrière, les aspirations et les motivations de l'évalué.

Enfin, l'entretien prend fin une fois négociés et fixés de nouveaux objectifs quantitatifs et qualitatifs pour l'année suivante. Ces objectifs sont alors formalisés et le document est signé par les deux parties.

S'il y a mécontentement, il y aura un deuxième entretien. Et en cas d'un litige, il est judicieux de recourir à un niveau hiérarchique supérieur.

Pour conclure ce passage réservé à l'entretien d'évaluation, on peut affirmer que quand l'entreprise fait respecter les conditions citées plus haut, l'entretien d'évaluation permet à l'évalué de reconnaître réellement ses compétences, ses performances et son potentiel, en connaissant

L'évaluation de la performance des salariés  
parfaitement les domaines où il réussit le mieux et ceux dans lesquels il doit se développer.

En outre, il se rend compte de ce qui n'a pas pu être réalisé et pourquoi. Ainsi, il contribue positivement au développement de son métier et à sa performance individuelle par un éventuel ajustement de sa carrière en fonction de ses aspirations et ses motivations.

## **h) Le traitement des conflits pendant l'entretien**

L'entretien d'évaluation génère des tensions et des désaccords pouvant se transformer facilement en conflits, ce qui exige du responsable de les aplanir sinon la gestion de l'entretien devient difficile. C'est généralement l'une des deux.

## **2.7. Intervenants**

### **2.7.1. Sélection des Intervenants**

Le moment de procéder à l'évaluation des salariés est crucial pour l'entreprise. Il s'agit de choisir les personnes qui prendront la responsabilité d'effectuer une évaluation objective et équitable des ressources humaines.

Pour réussir pleinement, l'évaluation de la performance doit réunir les conditions suivantes :

a) elle doit être effectuée par des intervenants connaissant le milieu de travail et la manière dont l'évalué exécute son travail ;

b) L'évaluateur doit être à même d'apprécier des capacités données dans un contexte donné et détenir la compétence requise pour pouvoir évaluer avec justesse la performance de l'évalué.

Puisqu'il est indispensable pour l'évaluateur de connaître l'évalué et le contenu de ses tâches, l'entreprise fait intervenir, dans la majorité des cas, le supérieur immédiat pour évaluer son subordonné.

Toutefois, il se peut que l'entreprise implique d'autres intervenants à savoir les collègues de travail, le comité d'évaluation, les consultants internes et externes, les subordonnés de l'évalué, le supérieur hiérarchique, le supérieur immédiat, les représentants du service des ressources humaines et l'évalué lui-même (auto-évaluation), etc.

## **2.7.2. Supérieur immédiat**

### **A. Tendance**

Il y a une tendance à faire une liaison directe entre le supérieur immédiat et l'évaluation d'un salarié. En effet, le supérieur immédiat est

L'évaluation de la performance des salariés  
appelé à rendre compte en portant un jugement sur les subordonnés. Il peut contrôler, évaluer le travail et les efforts déployés par les salariés.

Le supérieur immédiat occupe une place centrale dans le processus de l'évaluation de la performance lui mettant en mesure d'observer la contribution des individus dans l'entreprise.

Dans la majorité des entreprises, la mission de l'évaluation de la performance est confiée au supérieur immédiat. Néanmoins, d'autres évaluateurs ont tendance à utiliser plusieurs facettes de la rétroaction à 360 degrés comme l'évaluation par les subordonnés ou par les pairs.

Dans diverses entreprises, le supérieur de l'évaluateur révise l'évaluation, celui-ci étant le supérieur immédiat de l'évalué. Il ne faut pas perdre de vue que, dans certains cas, le supérieur immédiat et le supérieur hiérarchique « fonctionnel » peuvent être appelés à rédiger chacun un formulaire d'évaluation, les deux formulaires seront par la suite revus et confortés par le supérieur hiérarchique au second degré.

A titre d'exemple, l'évaluation du chef comptable d'une raffinerie peut être effectuée, d'une part, par son supérieur immédiat au sein de la

L'évaluation de la performance des salariés

raffinerie et, d'autre part, par son supérieur « fonctionnel » au sein de la hiérarchie de la comptabilité au siège social.

Figure 1.9. : Formulaire la technique d'échelles graphiques

Echelles graphiques							Confidentiel
Date d'évaluation -----							
Évalué -----				Poste occupé -----			
Date d'engagement -----				A ce poste depuis le -----			
Critères	Degrés					Valeur de chaque critère (%)	Sous-totaux
Consigne : encerclez le degré approprié	Pas satisfaisant	Peu satisfaisant	Satisfaisant	Bon	Très bon		
Connaissance de la tâche : au niveau théorique et pratique	1	2	3	4	5	25	
Jugement : savoir recueillir les faits et les juger	1	2	3	4	5	10	
Organisation du travail : efficacité à planifier pour lui et ses subordonnés	1	2	3	4	5	20	
Attitude : enthousiasme au travail, loyauté à l'organisation	1	2	3	4	5	10	
Sens des responsabilités : pouvoir mener à terme et à bien les tâches à exécuter	1	2	3	4	5	10	
Contact avec les autres : tact, diplomatie, savoir commander et influencer	1	2	3	4	5	10	

**L'évaluation de la performance des salariés**

Leadership : savoir stimuler les salariés	1	2	3	4	5	5
Efficacité personnelle : rapidité et efficacité d'exécution du travail personnel	1	2	3	4	5	10
<b>Total</b>						

1. Donnez trois améliorations possibles au niveau de la performance. Classez-les par ordre d'importance.

- a) .....
- b) .....
- c) .....

2. Quelles causes extérieures auraient pu influencer le rendement (s'il y a lieu) ?

.....  
 .....

3. Suggestions : .....

Nom de l'évaluateur : \_\_\_\_\_ Approuvé par \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_

**Figure 1.10. : Avantages et inconvénients des principales techniques**

Techniques	Avantages possibles	Inconvénients possibles
<b>Rangement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifie les salariés qui devront augmenter leur rendement au travail</li> <li>• Peut servir de moyen de contrôle pour les autres techniques</li> <li>• Peut être utilisé pour la distribution d'une masse salariale au mérite</li> <li>• Coûte peu cher</li> <li>• Identifie le meilleur salarié d'un groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comporte peu de dialogue évaluateur/évalué</li> <li>• Fait exclusivement appel au jugement de l'évaluateur, d'où une ouverture aux préjugés, aux biais, à l'effet de halo, etc.</li> <li>• Rend aléatoire les comparaisons entre les listes des évalués, car les bases d'évaluation ne sont pas connues</li> <li>• Technique peu utilisée</li> </ul>
<b>Echelles graphiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet une évaluation à 2 ou 3 niveaux hiérarchiques</li> <li>• Favorise une évaluation rapide et simple</li> <li>• Fournit des résultats quantifiables</li> <li>• Est fiable si on respecte certaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorise l'emploi de termes généraux et peut conduire à des interprétations différentes de la part des évaluateurs</li> <li>• Ouvre la porte à toute une série de biais et d'erreurs de</li> </ul>

## L'évaluation de la performance des salariés

	conditions	<p>part des évaluateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûte relativement cher, surtout lors de l'utilisation des échelles descriptives</li> </ul>
<b>Choix forcés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorise l'élimination des préjugés de l'évaluateur, car il ne peut ni distinguer les degrés de rendement ni la valeur des énoncés</li> <li>• Produit une évaluation objective du rendement</li> <li>• Peut être utile pour établir des standards objectifs de comparaison entre les individus</li> <li>• Fait une évaluation rapide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présente un aspect de non-confiance envers l'évaluateur ; ce dernier en tire peu d'éléments pour engager une discussion de fond avec les évalués</li> <li>• Peut pousser l'évaluateur à fausser la technique en décrivant l'évalué non pas tel qu'il est, mais en se référant à un profil du salarié idéal</li> <li>• Coûte cher à la production du formulaire</li> </ul>
<b>Incidents critiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournit une matière suffisante et significative pour servir à l'entrevue de l'évalué</li> <li>• Aide l'évaluateur à rapporter des faits plutôt que des jugements sur les évalués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduit à des préoccupations de détail</li> <li>• Risque d'oublier des incidents qui ne sont pas significatifs et vice versa</li> <li>• Peut demander beaucoup de temps</li> <li>• Peut engendrer de manque de sécurité et des contraintes pour les salariés</li> </ul>
<b>Distribution forcée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide à distribuer une masse salariale fixe entre les salariés</li> <li>• Ne coûte à peu près rien</li> <li>• Encourage une évaluation rapide</li> <li>• Evite les erreurs de tendances centrales et des tendances extrêmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut être utilisé difficilement en particulier pour un nombre limité de salariés</li> <li>• Ne procure aucune valeur intrinsèque pour chaque salarié concerné</li> <li>• Laisse toute latitude à</li> </ul>



L'évaluation de la performance des salariés

		l'évaluateur de mettre en exergue ses préjugés, ses erreurs, etc.
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide à délimiter les responsabilités, à organiser le travail et à déceler les problèmes de l'entreprise</li> <li>• Aide à porter un jugement sur l'évalué sur des critères mesurables et précis</li> <li>• Aide à porter un jugement sur le salarié sur son rendement</li> <li>• Aide à la motivation des salariés</li> <li>• Peut contribuer à améliorer le rapport entre l'évaluateur et l'évalué</li> <li>• Aide à l'innovation chez les salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut favoriser la quantité au détriment de la qualité puisque les résultats doivent être mesurables</li> <li>• Cause un préjudice au cours de l'identification d'objectifs réalistes</li> <li>• Exige une solide formation chez les participants</li> </ul>
<b>Normes de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repère les salariés les plus performants</li> <li>• Coûte peu cher</li> <li>• Facile à utiliser</li> <li>• Permet de mesurer les résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entraîne le népotisme</li> <li>• S'intéresse moins à la carrière des salariés</li> <li>• Engendre de la jalousie entre les salariés</li> <li>• Peut entraîner les accidents de travail et autres</li> </ul> <p>Fournit peu d'éléments qui incitent à la communication évaluateur/évalué</p>
<b>Rétroaction à 360°</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrument objectif pour mesurer des salariés d'un niveau supérieur</li> <li>• Instrument utile aux organisations qui souhaitent maintenir un haut niveau de compétitivité</li> <li>• Son originalité tient du fait qu'elle évolue d'une façon multisource</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût d'implantation élevé</li> <li>• Forte implication des participants et fortes attentes</li> <li>• Manque d'information et stress</li> </ul>



## **B. Réserves**

La question maintenant est de savoir si le supérieur immédiat, au cours de l'établissement de l'évaluation de ses subordonnées, est effectivement à même de concilier entre les attentes de ses subordonnées et celles de l'entreprise, étant donné que le cadre qui évalue son subordonné rencontre le problème suivant : d'une part, il gère son subordonné de façon efficace et humaine en cherchant à satisfaire ses besoins ; d'autre part, il fait partie de la direction de l'entreprise et il doit défendre les intérêts et les besoins de celle-ci.

Lors de l'évaluation, quel parti doit-il prendre celui de l'entreprise ou celui de son subordonné ?

De toutes les manières, les entreprises ne peuvent pas toutes se permettre une évaluation adéquate par l'entremise du supérieur immédiat, puisque certaines d'entre elles ne sont pas scrupuleusement structurées et la hiérarchie y est peu précise, ce qui laisse ambigu le fait de connaître exactement qui est le supérieur immédiat de chaque salarié.

Toutefois, si cette responsabilité n'est pas définie, il ne sera pas possible d'établir une évaluation précise.

### **2.7.3. Autres intervenants**

Chaque type d'intervenants a ses avantages et ses inconvénients et peut être efficace ou non au cours de l'évaluation. Néanmoins, il ne faut perdre de vue que l'entreprise ne peut se contenter seulement de l'évaluation établie par le salarié lui-même (auto-évaluation), par ce qu'on ne peut avancer que les évalués se connaissent suffisamment bien et soient objectifs.

En fait, les jugements que les salariés font sur leurs actions repose en grande partie sur l'image qu'ils ont sur eux-mêmes : certains sont facilement satisfaits alors que d'autres s'estiment en perpétuel échec ; certains sur-évaluent leurs actions tandis que d'autres les sous-évaluent.

La figure 1.11. met en exergue d'autres évaluateurs possibles que le supérieur immédiat avec quelques caractéristiques.

### **2.7.4. Actions des intervenants**

L'intervenant chargé de l'évaluation ne se borne pas seulement à juger l'évalué. Il doit, en outre, être à même de susciter la collaboration de toutes les personnes capables de l'assister à porter des jugements justes et équitables sur l'évalué.

Effectivement, même s'il est très efficace, il ne pourra jamais réaliser seul une évaluation répondant globalement aux besoins de l'entreprise.

A l'aide du support de l'entreprise, l'évaluateur pourra déterminer, en analysant les besoins de l'entreprise, de ses objectifs, de sa philosophie et de sa structure, le choix d'une technique d'évaluation ainsi que les catégories professionnelles sur lesquelles portera l'évaluation.

Il sera aussi capable de créer une situation favorable en vue d'acquérir des personnes impliquées des informations de nature à l'aider à évaluer avec justesse chaque salarié.

En outre, les évaluateurs peuvent aider l'évalué dans ses actions correctrices à l'effet d'améliorer sa performance.

## **2.7.5. Problèmes, révision et tendances dans les évaluations**

### **A. Problèmes**

L'évaluateur doit porter un jugement qui ne comporte pas d'erreurs en vue de refléter fidèlement la performance réelle du salarié, néanmoins, ce jugement ne peut s'établir sans problèmes.

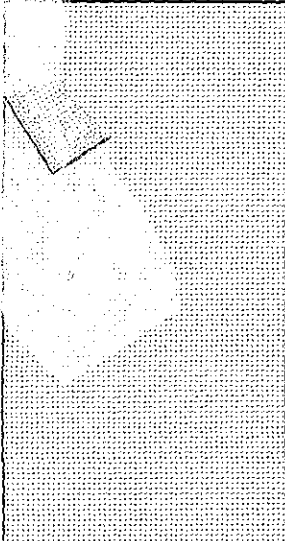
La raison principale en est que l'évaluateur est un être humain et en tant que tel, il a des défauts même s'il est très compétent.

Les problèmes de l'évaluateur lors de l'évaluation sont les suivants :

1. Il faut porter un jugement avec tout ce que ce dernier peut engendrer de réflexions et de conséquences.
2. Soulever trop durement ses critiques à l'évalué dans un entretien.
3. Sélectionner une technique d'évaluation qui ne soit pas en adéquation avec l'évaluation et bien digérée par l'évalué.
4. Peut être influencé par des facteurs politiques et émotifs qui s'entremettent entre l'évaluateur et l'évalué.
5. Etablir des jugements négatifs entraînant des sanctions pour les évalués et touchant ainsi au développement de la carrière de certains d'entre eux.
6. Désirer donner une rétroaction juste et honnête à chaque évalué et être confronté à l'image que chaque salarié a de lui-même.

Figure 1.11. : Autres évaluateurs que le supérieur immédiat

Intervenants	Caractéristiques
<p><b>Comité d'évaluation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entreprises de grande taille utilisent généralement un comité composé de trois personnes</li> <li>• Le jugement de plusieurs personnes est plus complet que celui d'une seule personne</li> <li>• Le jugement de plusieurs personnes présente l'avantage d'être plus solide surtout quand ils sont familier avec le travail de l'évalué</li> <li>• De préférence, le supérieur immédiat doit être un membre de ce comité</li> <li>• S'il s'agit d'un directeur général c'est le conseil d'administration ou un de ses comités qui composent les membres du comité d'évaluation</li> </ul>
<p><b>Pairs ou collègues de travail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les collègues de travail entretiennent généralement des contacts plus étroits avec l'évalué que ne l'est son supérieur hiérarchique</li> <li>• L'évalué se comporte sans gêne avec ses collègues qu'avec ses supérieurs</li> <li>• Les pairs jugent l'évalué d'une manière à la fois différente et complémentaire</li> <li>• Cette démarche d'évaluation peut être préjudiciable pour l'évalué sur plusieurs plans :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle peut entraîner des problèmes de jalousie et de subjectivité de la part des pairs</li> <li>- Elle peut engendrer une concurrence entre les collègues de manière que chacun d'entre eux cherchera à obtenir des augmentations de salaire, des promotions, etc. ; Pour cela, il n'est pas équitable d'être évalué par des concurrents</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Auto-évaluation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le salarié s'évalue par lui-même</li> <li>• Le salarié est censé rendre compte mieux que d'autres de sa performance et de son diagnostic (ses forces et ses</li> </ul>

	<p>faiblesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce type d'évaluation est important lorsque l'évaluation a pour objectif d'améliorer la performance</li> <li>• L'auto-évaluation sert de base à l'évaluation du supérieur immédiat</li> <li>• Prenant l'initiative de fixer ses objectifs par lui-même, ce dernier peut s'évaluer lui-même mieux</li> <li>• C'est une pratique qui concrétise le développement personnel</li> <li>• L'évalué défendra mieux ses capacités et ses prétentions</li> <li>• Cette pratique pourrait avoir comme effet négatif la tendance du salarié à favoriser lui-même</li> </ul>
<p><b>Subordonnés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelques entreprises, les subordonnés peuvent être appelés à évaluer leurs cadres</li> <li>• Cette pratique peut promouvoir la communication entre subordonnés et cadres, les comportements de ceux-ci, etc.</li> <li>• Par cette facette, les cadres prennent conscience de l'opinion des subordonnés sur eux ainsi que de leurs attitudes vis-à-vis d'eux</li> <li>• Les subordonnés qui sont appelés à évaluer leurs cadres ne doivent être pas connus</li> <li>• Ce ne sont que des bons rapports entre évaluateurs et évalués qui conditionnent le succès de ce type d'évaluation</li> </ul>

## B. Révision

Aucun jugement établi sur le travail d'une personne n'est parfait. C'est ainsi que les résultats obtenus par un évalué et donnés par un évaluateur devraient être vérifiés par des tierces personnes avant de les compléter définitivement et de les communiquer à la personne directement concernée.

Les tierces personnes, ou réviseurs peuvent vérifier entièrement les erreurs que l'évaluateur a pu commettre, à titre d'exemple les effets de « halo », le degré de sévérité ou de largesse, etc.

### **C. Tendances : évaluation des compétences**

La compétence est combinaison efficace de savoirs, de savoir-faire et de comportements dans une situation professionnelle. Les savoirs sont les connaissances techniques acquises par la formation ou lors des stages.

Le savoir-faire se réfère à l'habileté, à l'expérience acquise au poste de travail. Par savoir-être, on entend « la capacité à ... », par exemple la capacité à analyser un problème.

Dans la vie professionnelle, on remarque qu'une personne peut accumuler plusieurs compétences.

L'évaluation de la compétence peut se faire suivant quatre systèmes : 1) les connaissances (diplômes et formations) ; 2) les performances (en rapport avec des objectifs) ; 3) les qualités relationnelles (à partir de l'environnement humain immédiat) ; 4) l'autonomie et les responsabilités.

Cette évaluation devrait se faire en se fondant sur des critères clairement définis. L'évaluation de la compétence appliquée dans les entreprises où est instaurée une gestion des compétences, vise à inciter les salariés à enrichir le plus possible leurs compétences de manière à développer leur capital personnel.

Par l'évaluation de la performance de ses salariés, l'entreprise s'intéresse à la valorisation et à la formation de ses salariés.



## **CHAPITRE 3**

Dans ce chapitre, nous allons essayer d'éclairer les tensions que pèse l'efficacité sur les pratiques GRH et les conséquences de celle-ci sur la redéfinition de la performance.

### **3.1. Les fondements de la notion de performance**

Nous avons vu dans le premier chapitre que le terme de la performance définit l'accomplissement d'une action et que cette définition est devenue plus large par la suite.

La performance signifie la réalisation d'une action et sa mise en œuvre.

Il est question de prendre en compte le résultat d'une opération et le processus de réalisation de celui-ci. On peut dans certaines situations identifier la performance au succès.

Cependant qu'est ce que le succès dans une entreprise ? A l'image de la performance, le succès dépend de la perception qu'en ont les dirigeants, les salariés de l'entreprise et les autres personnes concernées.

En externe, la performance est déterminée en fonction de la perception qu'en ont les utilisateurs et suivant leurs propres objectifs envers l'entreprise.

Fondamentalement, la performance n'existe pas, son existence est liée à la représentation qui en est faite.

A ce niveau, nous pouvons distinguer deux axes de définitions :

- La performance comme résultat d'une action ;
- La performance comme mesure d'un processus de réalisation ;

Les performances sont des résultats qui doivent être analysés face aux moyens disponibles pour atteindre ces résultats. Elles résultent de plus en plus d'effets de système ; de la pertinence et de la cohérence des chaînes de coopération entre les multiples acteurs de l'entreprise comme de ceux-ci en dehors de celle-ci. Elles dépendent de moins en moins de la productivité des opérations classiques.

L'efficacité est par conséquent plus complexe que l'usage intensif des ressources. Elle comprend en particulier la stabilité, l'efficacité des relations et l'efficacité de la capacité de réaction.

### **3.2. Le formidable déplacement de l'efficacité de l'individu au collectif**

L'efficacité ne relève plus uniquement de la partie programmée de la charge de travail de chacun, mais de ce qui se passe entre les individus, les groupes de travail et les systèmes techniques, et qui ne se prêtent pas du moins en partie à la programmation.

La qualité de la coopération et des interfaces entre acteurs devient un facteur de performance central. L'efficacité se déplace ainsi de l'individu au collectif.

Toutefois, l'individu est sollicité à travers ses compétences originales et à travers sa manière personnelle d'inscrire son activité dans le fonctionnement du groupe.

L'autonomie individuelle longtemps réprimée est désormais louée par le discours managérial. Mais surtout, elle change de sens : elle est moins saisie comme marge de manœuvre par rapport à une règle rigide, plus comme capacité dynamique de s'intégrer dans un groupe collectif, puissance d'action dans un dans des situations instables.

Ces développements s'insèrent dans une situation où les schémas hiérarchiques et pyramidaux et où se confondent des schémas en réseau, basés sur des contrats plus ou moins provisoires.

Ces schémas visent à allier la puissance et la souplesse. Ils permettent de réunir des processus de coopération très intenses avec des rapports sociaux et des implications faibles et précaires.

Pour illustrer ces propos, il est possible de considérer Intranet comme un instrument de performance individuelle et de performance collective, suivant les objectifs de son utilisation.

Effectivement, intranet peut être perçue soit dans un contexte individuel, comme un ensemble d'outils - que l'on peut choisir ou non d'utiliser -, soit dans un contexte collectif, comme un système qui met en rapport les membres d'un collectif de travail et structure leur activité commune.

Dans ce deuxième cas, intranet contraint beaucoup les membres, ne leur donnant pas le choix d'utiliser ou non telle ou telle démarche ou protocole.

Cet instrument affecte de façon très importante la manière d'organiser les collectifs de travail, en permettant particulièrement des relations beaucoup plus promptes et réactives entre les membres.

Ils encouragent ainsi la gestion de projet, le partage de ressources documentaires, l'élaboration collective de documents, le « reporting » ainsi que le management de la connaissance.

Néanmoins, le caractère de participation au collectif n'est pas toujours saisi par les agents.

### **3. 3. Les tensions sur l'entreprise et sur les acteurs**

Dans une organisation hiérarchique où on prescrivait les méthodes de travail, les procédures, en même temps que l'objectif à réaliser, on définit plus, dans les organisations nouvelles, que des objectifs à réaliser.

On attend plus du salarié qu'il exécute un programme défini de façon précise mais qu'il le réalise.

Mais avec la mise en place des technologies de l'information et de la communication, les entreprises cherchent à connecter le local sur le global en négligeant les niveaux intermédiaires dont la tâche de transmission d'information semble perdre sa raison d'être.

Il est très difficile de relier les objectifs de la base et du sommet, d'autant plus que la financiarisation plonge le manager dans le court terme, tandis que la base continue à attendre de lui qu'il gère et assure la stabilité du système sur le long terme.

Dans la pratique, le lien opérationnel s'établit à travers des objectifs généraux et globaux. Le moteur est la concurrence entre les différentes unités.

En conséquence, les normes de performance sont définies de manière itérative et expérimentale par la seule entremise de la concurrence.

L'objectif est de mieux faire que le concurrent. C'est-à-dire que la concurrence conduit à remettre en cause la division du travail. Le périmètre des tâches devient de plus en plus informel.

Des groupes de compétences se construisent suivant des processus informels. On ne réfléchit plus sur comme bien faire sa tâche, mais sur quelle tâche bien faire. La cooptation joue un rôle central.

La gestion des risques est renvoyée au niveau local en développant des procédures contractuelles ou pseudo-contractuelles (engagement de résultat individuel, par exemple). Les salariés doivent apprendre à remettre en cause de façon fréquente les normes de performance de leur travail, et développer de nouveaux comportements de procéder.

L'autonomie de l'individu (ou de l'équipe) ne se mesure plus à sa marge de manœuvre par rapport à des règles fixées ou par rapport à des normes de performance fixées, mais à sa capacité à changer la règle et à agir à l'intérieur d'un collectif de travail.

La tension accrue sur les organisations se répercute sur les acteurs qui doivent faire face à de nouvelles exigences.

Le salarié doit d'abord s'appropriier les nouveaux outils. Cette appropriation constitue, pour les utilisateurs, une charge de travail supplémentaire qui est presque toujours sous-estimée lorsque l'on décide d'implanter de nouveaux outils.

Elle relève de l'adaptation des outils au travail des personnes, des ressources des utilisateurs et des processus d'implantation.

Dans de nombreux cas, des tâches supplémentaires et totalement nouvelles sont sollicitées des salariés avec l'implantation des technologies de l'information et de la communication. Il s'agit par exemple de la généralisation du « reporting » qui constitue pour chacun un travail supplémentaire.

Mais, plus généralement, on attend des salariés plus autonomes et gérant plus d'informations et plus de moyens de communication, une coopération plus efficace.

Dans les nouveaux schémas organisationnels fondés sur les exigences accrues et permanentes de la concurrence, chacun doit construire son propre schéma opératoire de coopération.

La mise en œuvre de cette coopération exige un engagement personnel plus fort qui se traduit par un travail plus intense, c'est-à-dire une pression accrue des délais et, enfin, des dépassements d'horaires plus fréquents.

**Tout ceci nécessite de repenser le système d'évaluation.**



La coopération est un acte volontaire, donc laissé à la discrétion des salariés. Pour le favoriser, les pratiques de gestion de ressources humaines doivent être conçues en fonction du principe d'individualisation afin de libérer les individualités et donc les prises d'initiatives. Mais, leur finalité doit être l'interdépendance des contributions individuelles.

Ceci peut être rendu possible par des pratiques de gestion de ressources humaines fondées sur une appréciation du personnel qui prenne en considération, au-delà des contributions individuelles, les interactions entre les employés au sein des collectifs de travail.

Le système d'évaluation s'efforce alors de reconnaître et de valoriser les prises d'initiatives qui vont dans le sens des coopérations.

Par exemple, l'appréciation individuelle des compétences ne se borne plus uniquement aux compétences techniques ou de métier, mais s'étend aux compétences coopératives qui favorisent le lien entre les contributions individuelles : savoir-faire de négociation et d'intégration, capacités relationnelles, etc.

Au-delà du point de vue du supérieur hiérarchique, l'appréciation peut aussi tenir compte de l'avis de l'entourage élargi de la personne appréciée : pairs, subordonnés, clients, etc. (rétroaction à 360°).

Mais, il existe certains problèmes à surmonter à savoir :

- le fait que l'appréciation des salariés se fonde sur des objectifs trop restrictifs et limités à ce qui est mesurable peut entrer en contradiction avec les besoins en matière de relations interpersonnelles ;
- si les pratiques d'individualisation mettent fortement en concurrence les salariés, cela peut jouer contre la coopération ;
- les salariés peuvent limiter leurs actions à ce qui est explicitement formalisé dans les Instruments d'évaluation, ce qui peut avoir une répercussion négative sur les prises d'initiatives ;
- si l'appréciation individuelle porte sur des objectifs de métier, l'action des salariés peut se faire sans tenir compte des conséquences sur l'amont et l'aval, ce qui va à l'encontre des conduites d'intercompréhension (c'est-à-dire les efforts déployés par le salarié pour comprendre le sens de l'action collective), etc.

Il faut admettre que l'innovation organisationnelle s'accompagne d'une plus grande précarité de l'emploi. Plus l'entreprise est innovante, plus il est fréquent que l'évaluation des salariés ait un impact sur leur formation et sur la sécurité de leur emploi.

**L'individualisation des responsabilités et des processus d'évaluation**

amène une surexposition de la personne car le jugement se déplace de la tâche à la personne. De fait, les plus faibles sont moins protégés et plus souvent exclus.

Par suite des évolutions technologiques et les exigences de la concurrence, le travail devient de plus en plus abstrait, interactif et nécessite de savoir gérer de mieux en mieux l'abondance de l'information.

Face à cette évolution du travail, tous les salariés ne sont pas au même niveau et la difficulté à s'adapter à ces changements est donc source d'exclusion pour certains d'entre eux ; le déplacement de l'espace de jugement de la tâche à la personne accroît le risque de sanction en cas d'échec.

Ce mode de reconnaissance comporte des risques :

- le concept étant mal défini, il y a risque de désobjectivation ;
- il est difficile de percevoir le référentiel objectif puisqu'il relève de la capacité de négociation du salarié ;
- les performances sont de plus en plus collectives tandis que la compétence à évaluer renvoie à un individu particulier ; l'espace de reconnaissance de la compétence risque d'être très local.

L'origine du risque ne réside pas seulement dans les insuffisances de certains salariés, ni donc dans celles de certaines techniques, ni certaines organisations.

C'est le mauvais ajustement entre les salariés, les organisations et les techniques qui est en cause. N'envisager que les uns ou les autres peut amener à des actions coûteuses et peu efficaces.

Les insuffisances des salariés sont celles qui ont le moins de chances de passer inaperçues. Toutefois, elles font rarement l'objet d'analyses fines et approfondies.

## **CHAPITRE 4**

Ce chapitre est destiné à examiner tous les facteurs qui ont une relation avec la performance. Il vise à analyser les mécanismes incitatifs, ce qui touche en particulier les systèmes de rémunération attachés aux performances affectés à renforcer le lien entre la rémunération et la performance.

On débute par examiner ce qui, suivant la théorie, motive les salariés. Puis, on examine les limites des systèmes liant la rémunération aux performances et les autres facteurs qui pèsent sur l'efficacité des mesures liant la rémunération aux performances.

En outre, il analysera les mesures permettant de conforter le lien entre la rémunération et la performance. Enfin, des conclusions sont suggérées.

### **4.1. Qu'est-ce qui motive les salariés ?**

Maslow (1943) avance que l'être humain est motivé par des besoins personnels qui vont des besoins les plus rudimentaires (besoins biologiques et besoin de sécurité) à des besoins plus complexes (estime de soi et réalisation de sa personnalité).

L'être humain a le sentiment de la frustration quand il ne peut pas satisfaire ses besoins.

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

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

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

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

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

La rémunération liée à la performance est motivante pour autant qu'on se situe sur le plan de la reconnaissance et de l'accomplissement.

Par conséquent, le niveau de la rémunération de base est important et doit permettre la satisfaction des besoins essentiels avant que la rémunération liée à la performance puisse agir comme facteur de motivation.

Et d'autres aspects encore de la relation d'emploi influent sur l'efficacité des systèmes de rémunération liés aux performances.

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

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

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

La rémunération relative a donc de l'importance car les salariés font le lien entre leur effort et leur rémunération et comparent avec la situation des autres salariés.

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

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

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



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

#### **4. 2. Les limites des systèmes de rémunération liés à la performance**

En dépit de l'intérêt croissant incité par les systèmes de rémunération liés à la performance, ces systèmes peuvent avoir des limites qui peuvent porter un préjudice à leur crédibilité du point de vue des salariés. Si les salariés ne font pas confiance à un système de rémunération lié à la performance, ce système n'entraînera pas les résultats attendus.

Les superviseurs et les responsables de la gestion des ressources humaines doivent être consciemment informés des difficultés que peuvent donner lieu les systèmes de rémunération liés à la performance.

#### **4. 2. 1. Absence de réelle différenciation en fonction de la performance**

Les salariés peuvent bénéficier d'une augmentation au mérite même si leurs performances ne le justifient pas, simplement par ce que le supérieur hiérarchique souhaite éviter de créer un ressentiment.

En conséquence, les salariés qui ont des performances médiocres peuvent bénéficier des mêmes augmentations de rémunération que ceux ont des performances exemplaires, et les premiers pourront en venir à considérer l'augmentation comme un droit, ce qui risque d'amener les seconds à s'interroger sur l'utilité de faire des efforts pour améliorer leurs performances.

#### **4. 2. 2. Partialité du supérieur hiérarchique et mauvaise évaluation des performances**

La performance des salariés dans leur emploi tend à être évaluée de façon subjective, en fonction du sentiment du supérieur hiérarchique. Les systèmes de rémunération liés à la performance reposent sur l'évaluation subjective de la performance du salarié par le supérieur hiérarchique.

Or, l'évaluation subjective de la performance risque d'être entachée de partialité (effet de halo, première impression, mansuétude ou, à l'inverse sévérité excessive, phénomène d'identification, etc.).

Ce manque d'objectivité porte souvent atteinte à la crédibilité du processus d'évaluation des performances et les salariés n'ont pas le sentiment, alors, que la rémunération reflète réellement la performance. Des mesures exactes et complètes de la performance, qui rendent compte de toutes les facettes des fonctions d'un salarié, sont indispensables pour qu'un système de rémunération lié à la performance fonctionne bien.

Malheureusement, il n'est pas seulement difficile mais aussi très cher d'entreprendre des mesures de la performance pour absolument chaque emploi.

#### **4. 2. 3. Faible effet de motivation**

Les systèmes de rémunération liés à la performance peuvent ne pas engendrer l'effet de motivation escompté. Les employeurs et les salariés peuvent ne pas avoir la même vision de ce qu'est une augmentation au mérite suffisante pour justifier des efforts de la part des salariés. L'augmentation est plus faible, par exemple, une fois prélevé l'impôt sur le revenu et les cotisations.

#### **4. 2. 4. Concurrence malvenue**

Les systèmes de la rémunération liée à la performance étant principalement centrés sur la performance individuelle, ils ne contribuent guère à renforcer la cohésion des équipes. La concurrence entre les salariés est néfaste si le travail en équipe pour les emplois qui appellent un travail indépendant et pour des postes professionnels.

Lorsque l'esprit de concurrence amène les salariés à se sentir en guerre par rapport à leurs collègues, les relations humaines au sein d'une équipe en pâtissent.

#### **4. 3. Autres facteurs pesant sur l'efficacité des systèmes de rémunération liée à la performance**

##### **4. 3. 1. Manque d'expérience dans l'utilisation de ces systèmes**

Le durcissement de la concurrence et la poursuite de l'efficacité ont contraint les entreprises à instituer des systèmes de rémunération plus incitatifs pour améliorer la performance des salariés. C'est ainsi que des primes différenciées sont accordées aux salariés en fonction de la performance.

On peut citer un certain nombre d'exemples. La société Samsung, qui applique le système de la rémunération annuelle, accorde un taux de prime variant entre 50 % et 800 %. Chez le constructeur automobile Hyundai, le système de rémunération annuelle a été introduit en 1999 et l'écart de rémunération, pour des salariés de même grade, pourra atteindre trois (03) millions de won.

Comme le montrent ces quelques exemples, le recours au système de la rémunération liée à la performance est relativement récent dans le secteur privé. Pour conclure, le manque d'expérience peut être la cause d'une certaine hésitation dans l'application des systèmes de rémunération liés à la performance, au moins durant une certaine période.

#### **4. 3. 2. Culture égalitaire**

Quand un salarié est mieux traité, particulièrement dans une société homogène, cela suscite un ressentiment chez les autres. Sans doute, la rémunération liée à la performance doit être suffisante pour produire un effet incitatif sur les salariés.

Mais l'idée peut être contrée par la détermination des agents de partager plus équitablement les fruits de la richesse.

Il y a d'autres facteurs qui pèsent sur la réussite des systèmes de rémunération liée à la performance.

A titre d'exemple, le système de la rémunération à l'ancienneté représente un obstacle de taille à la mise en application, à part entière, d'un système de rémunération lié à la performance.

#### **4. 4. Comment renforcer le lien entre la rémunération et la performance**

Les responsables de la gestion des ressources humaines et les managers soucieux de l'innovation et la satisfaction totale du client peuvent renforcer le lien entre la rémunération et les performances de plusieurs manières. On cite, ci-après, un certain nombre de possibilités.

##### **4. 4. 1. Lier l'évaluation de la performance aux objectifs opérationnels**

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

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

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

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

#### **4.4. 2. Mettre en place des évaluations efficaces et analyser les emplois régulièrement**

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

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

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

#### **4. 4. 3. Différenciation dans l'évaluation des performances**

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

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

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



#### **4. 4. 4. Responsabiliser les salariés et communiquer avec eux**

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

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

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

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

## **Conclusion**

Au 21<sup>ème</sup> siècle, la performance n'est pas une option. Il s'agit là d'une pressante exigence si l'on souhaite élever le niveau de compétitivité de l'entreprise.

A l'ère de la mondialisation et d'une économie sans frontières, la qualité du travail des salariés et leurs performances demandent à être considérablement améliorées.

Les systèmes de rémunération liés à la performance conviennent parfaitement à ce type de situations. Toutefois, de tels systèmes, si l'on veut qu'ils soient efficaces en matière de résultats attendus, gagnent à être savamment conçus et efficacement gérés. De plus, ils demandent à être bâtis sur des pratiques ajustées.

Signalons que les systèmes de rémunération liés à la performance et les procédures des performances gagnent aussi à être améliorés ou affinés en vue de fournir des résultats dans les plus brefs délais.

Un système de rémunération en fonction des performances s'insère dans le cadre d'une stratégie de différenciation et une telle stratégie demande des salariés créatifs, ouverts et prêts à prendre des risques.

La rémunération en fonction des performances peut être un instrument utile à l'effet d'encourager la créativité et la prise de risque dans la mesure où elle établit un lien avec des comportements novateurs dans l'accomplissement des tâches.

Néanmoins, pour ne pas se trouver dans une situation entre soit qu'il y ait un lien direct entre performance évaluée et augmentation de salaire ce qui n'est l'une des visées capitales de l'appréciation, ou soit que ce lien soit absent et on sème la démotivation, nous envisageons que l'entreprise doit, d'abord, apprendre à maîtriser l'outil de l'appréciation et consolider davantage les niveaux de performance évalués.

A notre avis, il faudrait qu'il y ait deux entretiens, l'un pour la performance et l'autre pour la rémunération.

A l'heure actuelle, il faut admettre que le fait de posséder des salariés qualifiés et motivés constitue un facteur primordial pour qu'une entreprise soit efficace.

C'est pourquoi, par la qualité de la gestion, il faut s'employer à faire émerger une culture de l'engagement, de la motivation et du lien, de façon à pouvoir attirer et conserver les meilleurs éléments et ainsi, élever sensiblement le niveau des performances.

## **Conclusion générale**

Au-delà de dispositifs organisationnels, le questionnaire adressé aux salariés de SITEL a permis de rendre compte de l'organisation et du contrôle du travail dans cette entreprise.

Du côté du département de la GRH, l'évaluation de la performance est un atout indispensable si l'on veut développer l'entreprise et qu'il est demandé au département de construire une plateforme pour les nouvelles pratiques concernant l'évaluation du personnel suivant les dernières innovations. Pour le responsable de ce département, il y a un début de consécration de ces pratiques en cherchant à faire impliquer davantage les salariés dans cette œuvre.

Selon lui, et à l'état actuel des choses, le salarié est apprécié chaque année en fonction des fiches d'appréciation individuelle de chaque mois

Les résultats les plus significatifs sont les suivants :

-95% des salariés interrogés déclarent que le travail à accomplir est défini par une description de tâches précises à exécuter, ce qui tend à montrer que malgré la nouvelle vocation de société portant sur les services les anciennes pratiques demeurent toujours prédominantes. La fixation d'objectifs globaux pour le travail à accomplir n'est pas encore ancrée dans les esprits dans le cadre de l'innovation organisationnelle.

-43% des salariés interrogés déclarent qu'en cas d'incident mineur dans le travail à la marche du service, les salariés sont encouragés à régler d'abord eux-mêmes le problème.

-70% des salariés Interrogés déclarent que dans leur société les salariés passent d'un poste à un autre. Néanmoins, ils sont 69% à déclarer que cela ne concerne par la majorité des salariés.

-85% des salariés interrogés déclarent que les coopérations directes entre salariés d'un même service sont encouragées.

-95% des salariés interrogés déclarent que l'appréciation des résultats se fait en fonction des notes de la prime individuelle de chaque mois pour suivre la performance du salarié.

Toute entreprise soucieuse de la performance se doit de se poser les questions qui suivent et y trouver des réponses pertinentes.

L'appréciation de la performance est une nécessité impérieuse du management. La transparence est le facteur de succès le plus important de ce genre de processus.

Il est primordial de clarifier les objectifs à atteindre, la manière de l'organisation du processus, les gens qui y participent et avec quelle mission, les supports d'entretiens et leur rôle.

C'est par la clarté du processus qu'on parvient à l'engagement ou, dans le cas contraire, à l'absence de confiance.

Comment confier une mission adaptée à un collaborateur sans évaluer sa performance dans son poste ?

Comment construire et proposer des avancements de carrière, des évolutions de compétences sans enraciner ces projets dans la réalité de la performance démontrée ?

Comment procéder au recrutement et composer des équipes complémentaires sans établir une appréciation objective ?

On peut affirmer que la pertinence de toutes les opérations majeures de management et de gestion des ressources humaines repose sur une bonne évaluation de la performance des salariés.

De plus, il faut absolument tenir en compte le besoin primordial de soutenir et développer la relation managériale : consacrer du temps pour se parler, analyser le quotidien, de faire connaître ses points de vue, d'échanger sur les attentes de l'individu et les chances d'avancement et d'amélioration de sa carrière professionnelle qu'on peut lui proposer.

Cependant, et par toutes les expériences vécues dans les entreprises, ce n'est que la période de l'entretien individuel qui demeure insubstituable, lequel est pour certains managers un levier de développement des compétences individuelles.

Cet entretien, qui débouchera sur un jugement porté par le manager, est à la fois craint et solidement attendu par l'individu évalué dont l'objectif est de voir reconnaître sa compétence, ses résultats et bien entendu sa contribution individuelle à la performance de l'entreprise. Et là, on retrouve un besoin spontané et personnel de chaque individu.

Par la reconnaissance, on entend le temps que l'évaluateur va le consacrer à la personne évaluée pour connaître réellement ce qu'elle vaut professionnellement. Et afin que l'évaluateur aide l'évalué à pouvoir développer ses compétences, il est indispensable d'en avoir une idée juste et claire de ses points d'amélioration.

Par voie de conséquence, et à travers l'évaluation démontrant sa contribution et sa performance, on peut savoir quels sont ses points d'appui, identifier clairement ses périmètres d'amélioration de façon palpable et repérer les situations où on réussit bien ou non à mobiliser ses compétences.

En un mot : connaître sa situation actuelle et son potentiel pour avancer.

### **Quels critères d'appréciation de la performance choisir ?**

Donc, comme on a vu tout au début que la performance repose sur deux critères primordiaux : il s'agit des résultats obtenus et des compétences démontrées. Trop souvent, on limite la performance uniquement à un niveau de résultat atteint, alors que les résultats ne sont réellement que la partie émergente de l'iceberg.



Pour apprécier les résultats, il y a deux volets très importants à identifier. Premièrement, il faut évaluer les résultats en les confrontant aux objectifs annuels. C'est-à-dire qu'il faut s'être d'accord sur l'essentiel et sur les priorités des actions à entreprendre dans une année.

A cela s'ajoute la nature de l'objectif fixé. Il faut que celui soit faisable, réaliste et corresponde bien à la contribution du salarié évalué.

Deuxièmement, il faut évaluer les résultats sur l'intégralité de la mission. La personne évaluée a intérêt à avoir réellement prise sur sa mission dans l'entreprise et la réussir pleinement.

Il est, de ce fait, considérable que les indicateurs choisis pour apprécier la tenue globale du poste soient mesurables et réalistes.

Si les résultats sont les premiers éléments à mettre en exergue lors de l'évaluation, néanmoins, ils ne reflètent pas l'ensemble de la performance de chaque salarié. Ce ne sont, réellement, que les compétences qui constituent la matière première permettant l'obtention des résultats.

Cela revient à dire que dans l'entreprise moderne qui a une vocation d'être toujours performante, il y a la tendance actuelle qui fait que le développement des compétences des salariés entraîne le développement de la performance de l'entreprise.

En effet, si un salarié a un mauvais niveau de résultats et que les compétences qu'il a mises en oeuvre ne sont pas analysées, celui-ci ne comprendra jamais ses chemins de développement. C'est pourquoi par le développement des compétences qu'on pourra améliorer les résultats.

Pour conclure, il faut souligner le fait que la confiance des équipes nourrit et fait réussir pleinement les processus d'évaluation. Cela commence par admettre et se convaincre que ce processus d'évaluation est juste et pertinent et aussi comprendre sa richesse en terme de développement individuel et collectif.

Tout cela exige, bien sûr, de ne pas hésiter de co-établir des critères et des référentiels de compétences, à nourrir et développer la communication interne, à faire des expérimentations avec retour d'expérience et amélioration du processus.

L'évaluation de la performance individuelle débouchera sur la performance collective si on se limite seulement aux faits et pratiques car les imaginations nuiront beaucoup au processus.

**PARTIE PRATIQUE : cas SITEL**

La société industrielle des télécommunications (SITEL) est une entreprise fondée après un protocole d'accord, signé le 24 mars 1987 entre le gouvernement algérien et la société SUEDOISE «LM ERICSSON».

SITEL se trouve à CHETOUANE wilaya de TLEMCEM à proximité de L'ENTC. Elle occupe une surface de 5000 m<sup>2</sup> comprenant les espaces suivants :

- Espace de production.
- Espace de centre logiciel et d'exploitation.
- Espace de stockage.
- Espace des bureaux administratifs.

Société par actions depuis janvier 2001 (avant c'était une société par actions d'économie mixte Algéro- suédoise) qui a débuté avec un capital de 50 millions de dinars, puis à 100 millions de dinars algériens (économie du marché).

La répartition du capital est comme suit :

- ❖ ENTC (Entreprise Nationale de Télécommunications) : 20%
- ❖ SONATITE (Société d'Installation d'équipements téléphoniques) : 15%
- ❖ BEA (Banque Extérieure d'Algérie) : 10%
- ❖ ERICSSON TELECOM AB : 35%
- ❖ FPETI (Fond de Participation Electronique Télécommunication & Informatique) : 20%

La production a démarré le 1<sup>er</sup> mars 1990. Cette production est basée sur une nouvelle technologie dite « communication numérique ». Le premier central téléphonique produit par SITEL a été réalisé le 29 DECEMBRE 1991.

SITEL a comme avantages :

- Un coût moins chère.
- Une exploitation et une maintenance facile.
- Une qualité de service améliorée .
- Des services nouveaux.

SITEL travaille en étroite collaboration avec les PTT afin de réaliser les centraux téléphoniques à raison de 15000 à 20000 lignes par an.

**L'organisation de la SITEL :** elle se compose de :

**- La direction générale DG :**

Le président directeur général détermine la stratégie globale de l'entreprise .Il définit la politique et les objectifs-qualité.

**- La direction d'administration et finances -DAF -**

**a) département d'administration générale -AGOA :**

Il est chargé des ressources humaines au niveau de la société , du recrutement ainsi que de la formation interne et externe du personnel.

**b) département des finances et comptabilité -AFOA :**

Il s'occupe des états financiers de la société, c'est-à-dire comptabilité et fiscalité.

**- La direction de production –DP**

Elle est chargée de la fabrication des centraux téléphonique conformément aux délais et aux normes de qualité requis, et de leurs installations.

Elle est chargée des commandes d'équipement de production et de test, et elle assure leurs maintenances.

Elle planifie et coordonne les commandes des approvisionnements du matériel de fabrication et assure le contrôle de qualité et du stockage des produits achetés et fabriqués.

Elle assure la réparation des cartes et paniers retournant des sites du client.

Les départements liés à la D.P. sont :

- a) Département de fabrication et ingénierie industrielle –PIOA
- b) Département gestion matériel et magasin –PMOA

**- La direction commerciale :**

La fonction principale de la DC est la commercialisation et le marketing.

Elle veille au suivi des installations et aux conformités des marchés, et fixe les objectifs annuels à atteindre en termes de prises de commandes et de chiffre d'affaires.

Les départements liés à la DC sont :

- a) étude et marketing –CMOA
- b) réalisation des projets -CROA

**- La direction ingénierie de développement- DID :**

Elle s'occupe de l'ingénierie de l'installation des centraux, la transcription des données et l'amélioration de la production.

Elle fournit la documentation d'installation, de fonctionnement, de tests, de maintenance et de fabrication pour les sites téléphoniques.

Elle conçoit et développe les logiciels d'exploitation des centraux téléphoniques.

Elle gère et maintient en bon état le fonctionnement de tout le système de la société.

Les départements liée à la DID :

a) Ingénierie -DIOA-

b) Conception et développement de logiciel -DDOA-

c) Informatique -DOOA-

**Le système de communication AXE10 :**

L'AXE10 est le produit objet de SITEL, c'est un système téléphonique publique à communication électrique utilisant une commande par programme enregistré, ce qui permet d'assurer une gamme complète d'application du réseaux de télécommunications contrôlé par ordinateur .

Il est composé d'un ensemble de pièces électroniques (cartes équipées de circuit intégrés et composants électronique) qui sont remis dans des paniers.

Ces derniers sont loges dans des armoires (battis )et ils sont utilisés pour des unités de raccordement à distance (U R A D).



L'AXE 10 offre une souplesse d'adaptation à l'évolution de la transmission et de la signalisation et des services.

**Les avantages de l'AXE10 :**

- Moins chère
- Gains de place
- Exploitation et maintenance facile
- Qualité de service améliorée
- Services nouveaux

**Les caractéristiques du système AXE10 sont :**

A : classe des centraux et standards téléphoniques

X : système de communication pour programme enregistré

E : centraux téléphoniques publics

10 : centraux numériques

P : communication et système de contrôle dans les systèmes de télécommunications

T : système de commutation.

Au cours de nos contacts effectués à SITEL, on a pris connaissance du travail et de la représentation des documents GRH qui circulent dans la société avec la saisie dans le but de faciliter leur normalisation par les responsables.

Les documents saisis sont :

- 1 - AUTORISATION DE SORTIE
- 2 - FICHE DE CANDIDATURE
- 3 - DEMANDE DE CONGE
- 4 - ATTESTATION DE PRESENCE
- 5 - ETAT MENSUEL DES HEURES SUPPLEMENTAIRES
- 6-FICHE DE RENSEIGNEMENTS
- 7-ARRET DE TRAVAIL
- 8-PRIME DE PERFORMANCE INDIVIDUELLE
- 9-FICHE D'APPRECIATION A L'ISSUE D'UNE PERIODE D'ESSAI
- 10-QUITUS DE DEPART
- 11-QUESTIONNAIRE DISCIPLINAIRE

**Présentation des documents :**

1) AUTORISATION DE SORTIE :

C'est une fiche que l'employé doit remplir avant chaque sortie de la société .

La fiche contient :

- Le nom et le prénom.
- La cause de sortie .
- Si c'est rémunérée(mission) ,ou nom rémunérée(affaires personnelles) .
- L'heure de sortie et l'heure d'entrée.
- Date de sortie.

## 2) FICHE DE CANDIDATURE :

C'est une fiche qui contient toutes les coordonnées de l'employé, qui doit être remplie avant le recrutement dont les propriétés sont :

- Renseignements généraux.
- Situation sociale et nationale
- Justificatifs.
- Expérience professionnelle.
- Scolarité
- Stages fournis
- Formation complémentaire.
- Connaissance de langues étrangères.

## 3) DEMANDE DE CONGE :

Tout employé ayant droit à un congé doit déposer une demande, Cette dernière doit contenir en plus des renseignements personnels :

- la nature du congé
- la durée du congé
- La date du départ
- L'adresse durant le congé
- Numéro de téléphone
- Identité de l'intérimaire
- Fonction de l'intérimaire

#### 4) ATTESTATION DE PRESENCE :

Ce document est utilisé dans le cas d'une panne technique de la machine pointage ou dans le cas où le badge est perdu ou non utilisable, comme preuve de sa présence. Ce genre d'exemplaire doit être rempli par la hiérarchie.

#### 5) ETAT MENSUEL DES HEURES SUPPLEMENTAIRES :

Ce document récapitule le nombre des heures supplémentaires effectuées par l'employé au cours du mois, ainsi que le nombre d'heures récupérées ou payées.

- nom et prénom.
- fonction.
- Date.
- Motif ayant nécessité le recours aux H.S.
- Nombre H.S récupération.
- Nombre H.S à payer.
- Visa supérieurs hiérarchiques.

#### 6) FICHE DE RENSEIGNEMENTS (demande de l'indemnité véhicule) :

Tout employé ayant un véhicule doit recevoir une indemnité pour ce dernier, dans le cas contraire ( l'employé n'a pas de véhicule) l'indemnité véhicule sera remplacée par une indemnité de transport.

Les propriétés de ce document sont :

- le nom et le prénom
- la date d'entrée
- la fonction
- la structure
- N° du permis de conduire
- La date de sa délivrance

- La marque et le type du véhicule
- L'année de mise en circulation
- Le nombre de place
- La date assurance
- La validité
- Le type de conventionnement sollicité
- Documents constituant le dossier

#### 7) ARRET DE TRAVAIL :

Cette fiche est remplie pour informer les responsables hiérarchiques d'un arrêt de travail, contenant le nombre de jours d'absence ainsi la date de son départ signé par le chef de département de l'administration générale.

#### 8) PRIME DE PERFORMANCE INDIVIDUELLE :

C'est une fiche d'appréciation individuelle concernant un ou plusieurs employés durant le mois suivant des critères et des notes données par leurs responsables.

- nom et prénom
- matricule
- critère
  - /.efficacité
  - /.comportement
  - /.discipline
- note proposée
- note défensive
- critère assiduité
  - /. absence
- note totale
- visa du chef de service

- visa du chef de département
- visa du directeur

#### 9) FICHE D'APPRECIATION A L'ISSUE D'UNE PERIODE D'ESSAI :

C'est un compte rendu des résultats issus d'une période d'essai menée par les nouveaux recrutés selon des critères bien précis .Ce document est renseigné par la hiérarchie.

Ce document contient :

- la date d'expiration d'essai.
- nom et prénom.
- la fonction.
- la date d'installation.
- les critères

#### 10) QUITUS DE DEPART :

C'est une fiche remplie par tous les responsables hiérarchiques des différentes directions afin de régler toutes les dettes concernant l'employé.

Ces propriétés sont :

- le nom et le prénom d'employé
- la date de recrutement
- la structure
- fonction
- date et motif de départ.

**11) QUESTIONNAIRE DISCIPLINAIRE :**

Cet questionnaire est renseigné par l'employé concerné suite à des erreurs commises dans le but de remettre de l'ordre dans la société tout en expliquant les raisons de sa faute et de même que les responsables hiérarchiques qui ont constaté la faute par rapport au règlement intérieur de la société.

## Introduction

Cette partie du questionnaire tend à recueillir des informations sur les pratiques de l'évaluation mises en œuvre par l'entreprise S.I.T.E.L.

Les questions utilisent une forme de notation sur une échelle de valeur telle que celle ci-dessous :

0	1	2	3	4	5
Pas du tout utilisée	Très peu utilisée	Plutôt pas utilisée	Plutôt utilisée	Très utilisée	Systematiquement utilisée

Toutes les questions portant sur les pratiques de l'évaluation font référence à leur niveau réel et non à ce qu'il devait être.

Une pratique notée « 0 » indiquera l'absence de cette pratique dans l'entreprise. Une pratique notée « 5 » signifiera qu'elle est mise en œuvre pour l'ensemble des salariés. Les notations permettront de nuancer les réponses : une pratique de niveau « 2 » sera interprétée comme une pratique concernant un peu moins de la moitié des salariés et une pratique de niveau « 4 » comme une pratique très souvent utilisée même si tous les salariés ne sont pas concernés.

Il est important de noter que la succession des items au sein de chaque réponse n'obéit à aucune norme, ni aucun ordre logique et qu'il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses.



## L'appréciation des salariés de votre entreprise

Veillez définir la politique d'appréciation de votre organisation en classant par rang décroissant les propositions suivantes :

Choisissez et classez par ordre décroissant d'importance les propositions qui caractérisent le mieux la politique d'évaluation de votre organisation (« 1 » désignant la proposition caractérisant le mieux cette politique).

Identifier les compétences et les comportements (en adéquation avec les valeurs de l'organisation) à développer dans le travail	<input type="text"/>
Rétribuer les collaborateurs en fonction de leur performance	<input type="text"/>
Identifier les salariés susceptibles d'être concernés par une politique de réduction d'emplois	<input type="text"/>
Identifier les besoins individuels en formation afin d'établir le plan de formation	<input type="text"/>
Prévoir le parcours professionnel des salariés	<input type="text"/>
Autre (à préciser) :	<input type="text"/>

Indiquez l'intensité d'utilisation des pratiques d'appréciation des salariés suivantes :

Entourez vos réponses pour chacun des critères (3 réponses par ligne).

	<b>Encadreur supérieur</b>	<b>Encadrement intermédiaire</b>	<b>Collaborateurs</b>
Evaluation libre (discussion libre en entretien sans support formalisé)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Grille d'évaluation avec critères et niveaux (entretien formalisé dans un processus d'entreprise)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Evaluation 360°	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Auto-questionnaire	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Dans quelle mesure les salariés de votre organisation bénéficient-ils d'une appréciation régulière ?**

Entourez vos réponses pour chacun des critères (3 réponses par ligne).

	<b>Encadreur supérieur</b>	<b>Encadrement intermédiaire</b>	<b>Collaborateurs</b>
Evaluation libre (discussion libre en entretien sans support formalisé)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Grille d'évaluation avec critères et niveaux (entretien formalisé dans un processus d'entreprise)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Evaluation 360°	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Auto-questionnaire	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

**L'articulation des pratiques de GRH entre elles**

Veillez indiquer, pour chaque proposition suivante, votre degré d'accord. Il s'agit là de mesurer l'intensité d'utilisation des pratiques ci-dessous (une note de 5 « tout à fait d'accord » indiquera que, dans votre organisation, la très grande majorité des salariés est concernée par la proposition).

0	1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	d'accord	Tout à fait d'accord

Les évolutions de rémunération des individus sont liées aux résultats des entretiens d'évaluation	0 1 2 3 4 5
Les qualités des salariés supposées par le choix d'organisation du travail (esprit collectif, autonomie...) font partie des critères évalués lors de l'appréciation des salariés	0 1 2 3 4 5
Les critères sur lesquels se fonde l'appréciation des performances des salariés en activité sont les mêmes que ceux utilisés lors du recrutement	0 1 2 3 4 5
Les salariés poursuivent un programme de formation confectionné sur la base des résultats de leur évaluation	0 1 2 3 4 5
Les critères, conséquences et résultats des évaluations sont portés à la connaissance de chacun des salariés pour ce qui le concerne	0 1 2 3 4 5

### Le début de l'entretien

#### Comment débute l'entretien... ?

- Rien de formalisé, cela dépend
- Le manager commence par un bilan de mes performances
- Je commence par faire mon propre bilan
- Nous parlons d'abord des objectifs fixés

### L'existence du support écrit...

#### Votre manager dispose-t-il d'un support écrit... ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

### La durée de l'entretien

#### Combien de temps a duré votre dernier entretien d'évaluation... ?

- Plus d'une heure
- De 30 à 60 minutes
- De 15 à 30 minutes
- De 10 à 15 minutes

### Le rapport entre la durée et la fréquence de l'évaluation

Fréquence	> 1 heure	30 à 60 mn	15 à 30 mn	10 à 15 mn max.
Plus de deux fois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deux entretiens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un entretien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cette liste de questions permet de rendre compte de l'organisation et du contrôle du travail. Plusieurs variables ont été retenues : la description du travail précise des tâches à accomplir, la fixation d'objectifs globaux pour le travail à accomplir, l'encouragement des salariés à résoudre eux-mêmes les problèmes en cas d'incident mineur, les coopérations directes entre salariés.

# QUESTIONNAIRE

## I- Information personnelles

1- Sexe :	Masculin	<input type="checkbox"/>	Féminin	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
2- Age :	Moins de 20 ans	<input type="checkbox"/>	de 20 ans à 30 ans	<input type="checkbox"/>
	De 31 ans à 45 ans	<input type="checkbox"/>	plus de 45 ans	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
3- Situation familiale :	Marié	<input type="checkbox"/>	Célibataire	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
4- Niveau d'instruction :	Aucune instruction	<input type="checkbox"/>	Primaire	<input type="checkbox"/>
	Moyen	<input type="checkbox"/>	Secondaire	<input type="checkbox"/>
	Universitaire	<input type="checkbox"/>	Formation Professionnelle	<input type="checkbox"/>

## II- Information et appréciation concernant le poste occupé:

5- Fonction : précisez .....

6- Expérience :	Moins d'un an	<input type="checkbox"/>	d'un an à 03 ans	<input type="checkbox"/>
	De 03 à 07 ans	<input type="checkbox"/>	de 07 à 15 ans	<input type="checkbox"/>
	Plus de 15 ans	<input type="checkbox"/>		

7- Est-ce-que les tâches sont-elles définies avec précision ?

Tout-à-fait	<input type="checkbox"/>
Moyennement	<input type="checkbox"/>
Pas du tout	<input type="checkbox"/>

- 8- Est-ce-que le travail à accomplir est défini par la fixation d'objectifs globaux ?
- Tout-à-fait
- Plutôt précisées
- Pas du tout
- 
- 9- En cas d'incident majeur, l'employeur encourage-t-il le salarié à régler d'abord lui-même le problème ?
- Toujours
- Parfois
- Rarement
- 
- 10- Le passage d'un poste à un autre se fait-il ?
- Toujours
- Parfois
- Rarement
- 
- 11- Ce passage se fait-il facilement ?
- Toujours
- Parfois
- Rarement
- 
- 12- Est-ce-que les collègues passent eux aussi?
- Toujours
- Parfois
- Rarement
- 
- 13- Selon vous, sont considérées les relations de coopération avec les collègues ?
- Toujours
- Parfois
- Rarement
- 
- 14- L'employeur encourage-t-il cette forme de collaboration entre salariés ?
- Toujours
- Parfois
- Rarement
- 
- 15- Le travail est-il contrôlé par la hiérarchie intermédiaire ?      oui       non

16- Avez-vous obtenu une promotion juste après une formation ?

Par la hiérarchie supérieure    oui     non

17- Est-ce-que les promotions sont faites directement après l'évaluation ?

Toujours   
 Parfois   
 Rarement   
 Jamais

18- Si le supérieur reconnaît la contribution individuelle du salarié à la performance de l'entreprise, ce dernier obtient-il une augmentation de salaire en guise de récompense?

Toujours   
 Parfois   
 Rarement   
 Jamais

19- Pensez-vous que les gens lésés par l'évaluation enregistrent une baisse de leur rendement ?

Toujours   
 Parfois   
 Rarement

20- Est-ce-que le supérieur hiérarchique reçoit périodiquement ses subordonnés?

Toujours   
 Parfois   
 Rarement   
 Jamais

21- Le salarié connaît-il les critères utilisés pour son évaluation ?    oui     non

22- Ces critères sont-ils expliqués aux salariés ?    oui     non

23- Ces derniers le acceptent-ils ?    oui     non

24- Est-ce-qu'il est demandé au salarié d'intensifier les efforts dans le travail ?

Souvent   
 Parfois   
 Rarement

L'évaluation de la performance des salariés

25- Est-ce-qu'il est demandé au salarié de contribuer au fonctionnement de l'équipe ?

- Souvent
- Parfois
- Rarement

26- Est-ce-que le salarié est d'accord avec l'appréciation ?

- Souvent
- Parfois
- Rarement

27- L'employeur permet-il au salarié de contester les résultats de l'appréciation?

oui  non

28- Est-ce-que la prime d'intéressement individuelle versée chaque mois est suffisante pour inciter le salarié à la productivité ?

- Très souvent
- Moyennment
- Pas du tout suffisante

29- L'évaluation des collègues de même poste suscite-elle des rivalités entre eux ?

- Souvent
- Rarement
- Pas du tout

30- Croyez-vous que la performance individuelle peut-être valorisée par le biais du salaire ?

oui  non

31-Quelles seront selon vous les réponses liées à une augmentation de la performance individuelle ?

- De la reconnaissance du supérieur oui  non
- Un élargissement des tâches oui  non
- Un accroissement des responsabilités oui  non
- Une promotion pour un poste supérieur oui  non



## **BIBLIOGRAPHIE**

- AURIAC, J.-M. (1995). Economie d'entreprise, Toulouse, Technipus, tome 1
- BALICCO, C. (1999). Les méthodes d'évaluation en ressources humaines, Paris, Editions d'organisation
- DAUPHINAIS, W. (1998). Profession PDG, Meaucé, Village mondial, presses de l'imprimerie arts graphiques du Perche
- FAVERGE, J.-M. (1972). L'examen du personnel et l'emploi des tests, Vendôme, Presses universitaires de France
- KOTLER, P. (2002). Marketing Management, Baume-les-Dames, Publi-union
- LAPRA, J.-P. (1992). L'évaluation du personnel dans l'entreprise, Paris, Dunod
- PERETTI, J.-M. (2000). Ressources humaines, Paris, Editions Vuibert
- DRUCKER, P. (2000). A propos du management, Mayenne, Village mondial, imprimerie Floch
- SEKIOU, L. (2001). Gestion des ressources humaines, Montréal, Editions 4L Inc.
- TEBOUL, J. (1986). L'entretien d'évaluation, Paris, Dunod