

**Le système d'appréciation des performances des ressources  
humaines, comme un outil fondamental du management. Etude  
de cas un échantillon d'entreprises algériennes.**

Nardjes FRIOUA ép. ZEGHMATI \*

**ملخص :**

إن متطلبات الاقتصاد العالمي الجديد تدفع المؤسسات إلى التكيف المستمر , التجديد والابتكار مما يدفع المؤسسة إلى حركة دائمة التغيير . مع تزايد المنافسة بين المؤسسات، يزداد الضغط على إحصائيي إدارة الموارد البشرية.الهدف من هذا المقال هو تبيان أن نظام تقييم أداء الموارد البشرية هو جزء من العلاقات التعاقدية التي تجمع الرئيس و المرؤوس في العمل و بالتالي أصبح بالتدريج خطوة صريحة و منهجية لتسيير الموارد البشرية

الكلمات المفتاحية: تقييم/تقدير، أداء، موارد بشرية، إستراتيجية، تنافسية، مؤسسة.

**Abstract :**

The demands of the new global economy are driving companies to continually adapt, renew and innovate, leading those above in a constantly changing movement.

With increasing competition among companies, the pressure is made stronger on human resource management professionals (HRM). The purpose of this article is to show that the system of performance evaluation of resources is part of the contractual relationships between employer and subordinate and it gradually became explicit and systematic step for human resources management

**Keywords:** assessment / evaluation; performance; human resources; strategy; competitiveness; company.

\* Maitre assistante université LOUNICI ALI BLIDA 2

## **Résumé :**

Les exigences de la nouvelle économie mondiale poussent les entreprises à continuellement s'adapter, se renouveler et innover, entraînant celles ci dans un mouvement de changement perpétuel.

Avec l'accroissement de la concurrence entre les entreprises, la pression s'est faite Plus forte sur les professionnels de la gestion des ressources humaines (GRH). Le but de cet article est de montrer que, le système d'évaluation des performances des ressources fait partie des relations contractuelles qui lient employeur et subordonné et c'est progressivement devenu étape explicite et systématique pour la gestion des ressources humaines.

**Mot clés :** l'appréciation /évaluation ; performances ; ressources humaines ; stratégie; compétitivité ; entreprise.

## **Introduction :**

L'évaluation fait partie du fonctionnement d'une entreprise et constitue un des aspects de sa gestion des ressources humaines. Elles permettent de faire le point sur les capacités et les performances du personnel dans l'entreprise. Aussi, les évaluations ont d'autres portées qui se manifestent en termes de développement, et de conservation du personnel, de fixation des objectifs ... Ainsi, dans le grand ensemble que représente la gestion des compétences, l'évaluation des performances, aussi se constitue par également plusieurs aspects ou caractéristiques.

Inhérente aux relations contractuelles qui lient un salarié et un employeur, l'évaluation des salariés, autrement appelée appréciation s'est progressivement constituée comme démarche explicite et outillée de la gestion des ressources humaines.

Une organisation doit soumettre au minimum une fois dans l'année son capital humain à des évaluations et des appréciations pour connaître le niveau de celui-ci afin d'améliorer les compétences de sa structure et situer le niveau de ses employés.

En effet, si l'évaluation informelle fait partie de la mission du manager, elle est souvent complétée par une évaluation formelle. À l'aide de méthodes et techniques établies, il s'agit de porter un jugement sur le travail accompli par un individu sur une période donnée, sa performance, ses compétences ou encore son potentiel.

### **La problématique :**

Il convient donc de se poser la question sur les enjeux que peuvent avoir un bon système d'évaluation sur la performance et la motivation des employés ?

Nous pouvons poser encore d'autres questions comme :

\*Pourquoi l'appréciation du personnel est-elle si difficile à mettre en œuvre ?

\*De quelle façon peut-on améliorer l'appréciation du personnel ?

### **Les hypothèses :**

Pour cette recherche, nous avons adoptés les hypothèses suivantes :

- les cadres satisfaits du système d'appréciation de leurs DRH ont les mêmes degrés de motivation que les travailleurs cadres qui ne le sont pas complètement.
- il y a un effet du système d'évaluation qui manque d'objectivité sur la qualité de performance fournit par les cadres de l'entreprise.
- un excellent système d'appréciation des performances appuis la stratégie de gestion des RH de l'entreprise.

Nous allons essayées d'élucidée les points qui suit :

1/ objectifs et enjeux d'évaluation des performances des ressources humaines.

2/ Le lien entre l'évaluation des performances et la motivation des RH

3/ difficultés et conditions de succès de l'appréciation dans l'entreprise.

4/ étude de cas.

## **1) objectifs et enjeux d'évaluation des performances des ressources humaines :**

### **1-1) Les objectifs d'évaluation des performances des ressources humaines :**

Apprécier le personnel au sein de l'entreprise n'est pas une tâche sans fondements car elle sert, à avoir une bonne visibilité pour l'organisation sur sa manière de diriger ses employés.

#### **1-1-1) Les objectifs de l'évaluation pour l'entreprise :**

Toute évaluation des performances est bénéfique pour l'entreprise, puisque cette évaluation lui permettra de mieux gérer son personnel et d'avoir des données fiables et à jour sur les compétences dont elle dispose.

**1-1-1-1) Objectif organisationnel :** Une entreprise, pour mieux atteindre ses Objectifs, devrait, au moyen de l'évaluation du rendement, fixer des objectifs spécifiques à chaque salarié afin que ces buts puissent correspondre à ceux de l'entreprise.

**1-1-1-2) objectif psychologique et sociologique :** Le collaborateur a besoin de situer sa contribution par rapport aux normes de réussite et par rapport aux attentes de sa hiérarchie. Besoin de reconnaissance de ses efforts et de sa contribution.

**1-1-1-3) objectif de performance :** le collaborateur a besoin d'objectifs ambitieux et réalisables. L'évaluation porte sur le degré de réalisation des objectifs, sur le contexte et les moyens mis à la disposition du salarié.

**1-1-1-4) objectif de développement :** adaptation au poste, à l'entreprise, développement de l'employabilité, progression de carrière.

En réalisant cette appréciation, on vise des objectifs de type « sélection, mutation, formation, promotion, sanction, ... » ainsi que des objectifs de régulation interne : adaptation, perfectionnement, motivation, ...etc.

### **1-1-2)Les objectifs de l'évaluation pour l'évalué :**

L'évaluation du point de vue du personnel dans l'entreprise fait l'objet de beaucoup d'attentes en terme de reconnaissance des efforts fournis, et donc d'une récompense en fonction de ces efforts, mais aussi cela lui permettra de savoir l'idée que se fait la hiérarchie vis-à-vis de lui.

Grâce à l'évaluation, le salarié pourra obtenir de son supérieur des informations en ce qui concerne les « *perspectives d'évolution interne qui s'offrent à lui* » et il peut aussi « *exprimer ses propres désirs en termes d'évolution de poste et de carrière, ainsi que ses besoins en formation* ».

L'évaluation permet à l'évalué de pouvoir :

- Expliquer son activité et l'évolution de celle-ci ;
- Identifier les difficultés rencontrées dans son travail ;
- Présenter ses attentes en matière de besoin de formation et de prise de responsabilité nouvelle éventuellement.

### **1-1-3)Les objectifs de l'évaluation pour le manager**

Le manager poursuit un triple objectif lorsqu'il procède à l'évaluation du rendement de ses équipes.

**Le premier objectif :** Tout d'abord, il lui permet « *d'asseoir sa fonction d'encadrement et de légitimer son pouvoir hiérarchique* »

**Le deuxième objectif :** fait état de la période privilégiée durant laquelle « *le supérieur pourra recueillir des informations indispensables pour repérer d'éventuels dysfonctionnements* » que ce soit en ce qui concerne la répartition des moyens humains et financiers, la dégradation du climat social, etc.

**Le troisième objectif :** le supérieur hiérarchique est désormais au courant des différents dysfonctionnements, réclamations, manquements... de son équipe après évaluation et il dispose donc du recul nécessaire afin de « *mieux gérer son équipe pour la période à venir* ».

### **1-1-4 )Objectifs de l'évaluation pour l'évaluateur**

L'évaluation permet à l'évaluateur :

- De présenter à l'évalué ce qu'il pense de son travail ;
- L'appréciation du personnel est un outil de gestion des ressources humaines mais aussi un acte fondamental du management Il ne peut être délégué ;

-Le système d'appréciation ou d'évaluation permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes de gestion des Ressources Humaines et asseoir les décisions concernant les carrières des salariés.

### **1-2) enjeux de l'appréciation à différents niveaux de l'entreprise :**

#### **1-2-1) Enjeux pour l'entreprise :**

L'appréciation permet de mettre en place une politique de GRH qui corresponde avec les besoins et les possibilités de l'entreprise. Elle permet aussi d'améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs collaborateurs.

#### **1-2-2) Enjeux pour les managers :**

L'appréciation crée un climat de communication entre managers et collaborateurs. Les objectifs attendus par le manager sont :

- Créer les conditions de la motivation de ses collaborateurs ;
- Décliner les axes stratégiques en plans d'action opérationnels ;
- Piloter l'activité de son unité et de ses collaborateurs par un système d'objectifs ;
- Faire le point sur le travail du collaborateur ;
- Echanger sur la fonction et la façon dont les missions sont remplies ;
- Vérifier l'atteinte des objectifs (taux de réalisation et manière de les atteindre) ;
- Fixer les objectifs pour l'année suivante ;
- Evaluer (objectivement) les compétences et les performances des collaborateurs ;
- Identifier les objectifs de professionnalisation du collaborateur pour lui permettre de s'adapter à l'évolution de son poste ou de développer de nouvelles compétences ;
- Donner à chacun la reconnaissance de sa contribution ;
- Détecter le potentiel du collaborateur.

Le manager peut individualiser les objectifs et les programmes de ses collaborateurs, les modifier et les suivre régulièrement. Il fait des propositions (salaires, promotions, mobilité et formation) sur le plan de la GRH. La remontée de certaines informations d'intérêt général, telles que les aspirations à d'autres affectations, à des promotions internes, au meilleur emploi des compétences et des potentialités est telle que l'expression des besoins de formation éclaire la direction des

Relations Humaines pour enrichir et préciser la gestion prévisionnelle des carrières et des emplois, la planification du perfectionnement afin de parvenir à une meilleure adéquation des hommes et des postes de travail. 3

L'appréciation suscite chez certains managers des craintes d'être attaqué personnellement et de devoir se défendre ou se justifier. Car mal informé ou non informé, il y a risque de porter un jugement qui touche directement la personnalité du collaborateur, d'où l'usage de la méthode des faits significatifs de performance.

### **1-2 -3) Enjeux pour la DRH :**

L'évaluation constitue un ensemble d'informations sur les postes, les emplois et leurs évolutions. Ces informations sont des aides à la prise de décisions équitables. Donc un travail rigoureux d'exploitation des conclusions des entretiens doit être fait conjointement avec les responsables des appréciations. La DRH a comme autre grand objectif de mesurer le climat social de l'entreprise. « C'est un réel observatoire que la DRH doit savoir utiliser pour faire progresser son organisation. L'appréciation est donc une pratique de GRH permettant d'objectiver et orienter les décisions RH ».symbole même du pouvoir du manager, l'appréciation reste un processus complexe

### **1-2 -4) Enjeux pour les salariés :**

Les salariés souhaitent pouvoir présenter un bilan et recevoir la reconnaissance qui leur est due. Les conclusions des évaluations doivent être une synthèse objective des contributions apportées. Il y a une série d'aspects relatifs au bon fonctionnement de l'entreprise tels que comprendre les valeurs de l'entreprise, ses objectifs, et s'impliquer dans ses tâches.

Si les salariés sont en droit de s'inquiéter sur le déroulement des évaluations les managers doivent les apaiser à travers des techniques appropriées.

Les entretiens d'évaluation, doivent se faire de manière cyclique et impliquant en même temps le management, la DRH et les salariés.

## **2) Le lien entre l'évaluation des performances et la motivation des RH**

L'évaluation des performances peut servir comme Un outil de motivation ; Il est en effet important de comprendre que l'évaluation des performances donne sa cohérence et son intelligence à une sanction professionnelle : traitement des parts variables, primes et autres avantages ; évolution de carrière et formation, etc. Elle comporte donc une relation immédiate à la motivation des personnes. En ceci, elle est un acte de gestion des ressources humaines, et pas seulement une opération d'optimisation de la rentabilité.

Selon PERETTI, J, le système d'appréciation des performances doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution. Pour PERETTI toute mise en œuvre d'un système rationnel d'appréciation des performances doit viser les objectifs tels que :

- Améliorer la gestion du potentiel humain ;
- Améliorer la communication entre le personnel ;
- Mobiliser l'attention d'encadrement.
- Rendre plus rationnels les décisions prises à l'égard du personnel tel que mutation et promotion.
- Situer les capacités, les aptitudes actuelles, et futures et évaluer le potentiel de la courbe des performances ;

- Analyser la situation dans le poste en prenant en compte l'efficacité, les reconnaissances, les méthodes de travail et la personnalité.

Selon IGARENS J. il y a trois grandes catégories d'appréciation des performances qui ont successivement vu le jour et coexistent aujourd'hui « l'évaluation de la performance, l'évaluation de l'atteinte des objectifs, et la mesure du potentiel d'amélioration de la performance ».

L'appréciation n'est plus seulement le fait de l'organisation qui cherche des informations pour étayer ces décisions de la motivation des ressources humaines. Cependant, l'appréciation est grandement l'affaire des évalués, d'où la gestion des leurs carrières, la restitution

des résultats de l'appréciation, comme une nécessité pour aménager leur propre développement.

Nous retiendrons seulement que les fiches et les méthodes d'appréciation des performances peuvent différer selon les catégories des agents professionnels et leur environnement de travail.

Dans le cadre du management participatif des ressources humaines, l'évaluation est un outil de dynamisation, le lien entre évaluation, d'une part, salaires ou primes, d'autre part, est une manière de chercher à réactiver la motivation.

### **3) difficultés et conditions de succès de l'appréciation dans l'entreprise**

#### **3-1) Difficultés de mise en œuvre de l'appréciation :**

Nous pouvons relever trois sources principales des difficultés dans une procédure d'appréciation du personnel : celles liées aux acteurs, celles liées aux outils.

#### **1-2) Difficultés relevant des acteurs :**

La première difficulté est notée lorsque les managers jugent cette démarche d'appréciation inutile ou tout simplement comme une perte de temps. Ou encore cette démarche peut être considérée comme une « perte de pouvoir sur leurs subordonnés » à cause de l'objectivité et de la formalisation de l'évaluation, donc des critères connus de tous. Il y a donc le risque pour le manager de « rendre des comptes », et donc de se justifier sur une notation, cela les rend assez mal à l'aise à cette idée.

Il y a aussi les « réticences du salarié évalué » car en effet, celui-ci voit plutôt en l'appréciation l'aspect où il se verra reproché de son comportement et ses manquements, au lieu de voir en cela un véritable échange d'idées. En plus il arrive que l'évalué *perçoive mal l'articulation entre d'une part la procédure d'évaluation et les résultats qu'elle produit et d'autre part l'ensemble des conséquences RH telles qu'elles ont été annoncées par la DRH*. Parce que les informations qui remontent après évaluation sont peu exploitables, et la DRH manque de moyens pour appliquer ces mesures.

Nous pouvons citer aussi les « désaccords entre évaluateur et évalué » à propos des objectifs et critères d'évaluation, ainsi que sur

les résultats de l'évaluation. Dans ce cas, il appartient à la DRH de rappeler les procédures de l'évaluation aux deux protagonistes.

Les principales difficultés sont de bien choisir les critères, placer l'évaluation au cœur du processus RH et accroître le professionnalisme des évaluateurs.

### **3-2) Conditions de succès de l'évaluation**

Le Département de Formation-Emploi de la Chambre de Commerce de Paris (CCIP) (2003) dit de l'évaluation que pour qu'elle soit bien vécue et efficace, il faut que le processus aille à son terme : il faut restituer le résultat à l'évalué et en tirer les conséquences en élaborant un plan d'action. Il est nécessaire que l'entreprise veille à la bonne mise en application et au suivi du plan d'action si elle ne souhaite pas que l'évaluation soit considérée comme un simple acte administratif, une procédure sans utilité véritable. Enfin, l'évaluation est un exercice difficile qui demande de rester vigilant dans sa mise en place afin qu'elle ne soit pas perçue comme impartiale.

Il existe quelques conditions pour réussir une évaluation ; mais pour que ces conditions soient remplies, elles doivent répondre aux questions suivantes :

- Quel objectif poursuit l'évaluation ?
- Par rapport à cet objectif, quel contenu à évaluer est le plus pertinent ?
- Par rapport au contenu pertinent à évaluer, qui est le mieux placé pour le faire ?
- Sur la base de toutes ces réponses, quel outil est le plus approprié ?

Les remarques qui en découlent sont nombreuses. En effet que ce n'est pas parce que beaucoup d'entreprises utilisent un outil d'évaluation que l'on doit employer le même. Il est préférable de poursuivre un seul objectif par procédure d'évaluation. Si l'on veut poursuivre plusieurs objectifs, autant mettre en place plusieurs procédures d'évaluation non redondantes.

Pour être menée à bien, la procédure d'évaluation doit respecter quelques précautions :

- Il faut tenir compte du contexte dans lequel évoluent les employés au cours de la période d'évaluation afin que les résultats reflètent la réalité du moment ;

- Il ne faut pas chercher à évaluer seulement les résultats quantifiables, mais aussi la dimension qualitative du salarié ;
- La DRH devrait disposer de description de postes actualisées et régulièrement mises à jour afin que les objectifs prioritaires soient clairement définis et il faudrait se tenir à ces objectifs pour ne pas être dispersé ;
- Rendre cohérents les objectifs de l'évaluation avec les critères retenus et les méthodes d'évaluation ;
- Préparer et former les évaluateurs et aussi les évaluer sur leur activité d'évaluation ;
- Anticiper les problèmes qui pourraient survenir en cas de changements fréquents des équipes.
- Eviter de comparer les performances individuelles ou alors l'accompagner systématiquement de programmes de remise à niveau pour ceux qui sont moins bien classés ;
- Retenir des critères transparents, objectifs et aisément contrôlables pour respecter le principe « à travail égal, salaire égal », puis maintenir l'équipe entre salariés ;
- Déterminer les critères d'évaluation de façon concertée, en mobilisant le salarié évalué, voire les représentants du personnel ;
- garder confidentiel le contenu des évaluations.

#### **4) étude de cas**

##### **4-1) descriptions de l'étude :**

Notre étude porte sur l'analyse de la pratique de l'appréciation au sein de cinq entreprises algériennes représentant différents secteurs :

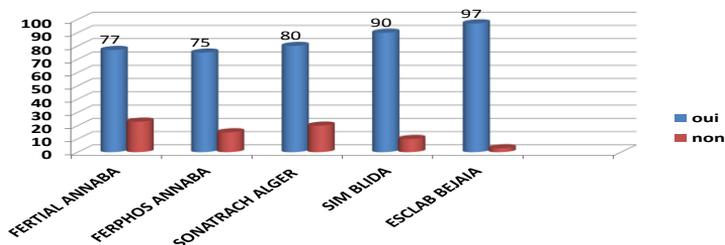
- Le secteur d'énergie : Fertial Annaba, Ferphos Annaba, Sonatrach-audit Alger - ;
- Le secteur de production : Sim Blida;
- Le secteur de service : Esclab Bejaia) ;

Pour récolter les données de notre étude, nous nous sommes familiarisées avec le milieu professionnel pendant un certain temps, nous avons usé la technique d'interview avec les agents qui étaient ouverts à notre égard pendant les heures de repos, et pour les autres qui étaient discrets et chaque fois en mouvement, nous avons opté une autre technique de Questionnaire d'enquête.

#### **4-2) l'interprétation des résultats de l'étude :**

**Question N° 1/A :** Croyez-vous qu'une évaluation bien conçue, orientée et appliquée peut influencer significativement la motivation des employés ?

**La relation entre un système d'évaluation bien conçu et la motivation des salariés**



**Figure 1/ A : L'influence d'une évaluation bien conçue, orientée et appliquée sur la motivation des employés.**

#### **Analyse de la question N°1 :**

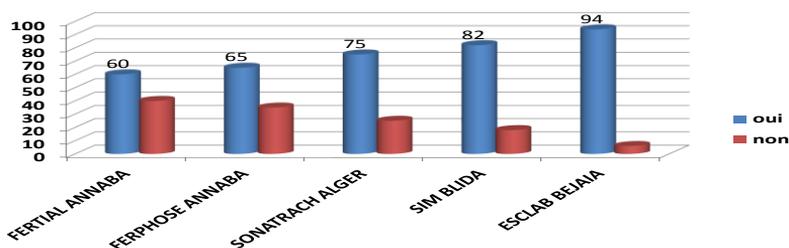
Les cinq entreprises concernées par notre enquête sont d'avis pour la majorité (77% 75% 80% 90% 97%) qu'une bonne évaluation peu avoir un impact direct sur leurs motivations au travail. Seulement (23% 15% 20% 10% 3%) de la population concernée pense qu'une bonne évaluation n'accroîtrait pas leurs motivations. Nous pouvons expliquer cela que la population questionnée à conscience que les évaluations peuvent être un moyen dynamique pour accroître leurs productivités au lieu être un moyen de pression pour augmenter leurs rendements.

Pratiquement tout le monde a répondu qu'une bonne évaluation permettrait d'accroître leurs motivations, nous pouvons interpréter ses chiffres par la conscience des travailleurs qui ont répondu à la question que le système d'évaluation a une influence direct sur la gestion des RH ,delà sur leurs système de rémunération ,le programme de formation proposée par la direction , leurs promotions et leurs relation de travail.

Aussi, nous pouvons expliquer leurs participations massivement à répondre à cette question par leurs mécontentements et leurs malaises envers leurs systèmes d'évaluation des performances ; ce qui est de leur sentiment que la manière dont ils sont évalués pourrait être amélioré. Mais surtout, ils pensent que s'ils étaient évalués correctement, ils seraient beaucoup plus motivés car les résultats de l'évaluation seraient pris en compte.

**Question N°2/A:** Est-ce qu'une évaluation mal conçue, mal orientée et mal appliquée peut être à l'origine de votre démotivation au travail ?

**L' évaluation mal appliquée et la démotivation des travailleurs**



**Figure 2 / A : L'évaluation mal appliquée comme l'origine de la démotivation des travailleurs.**

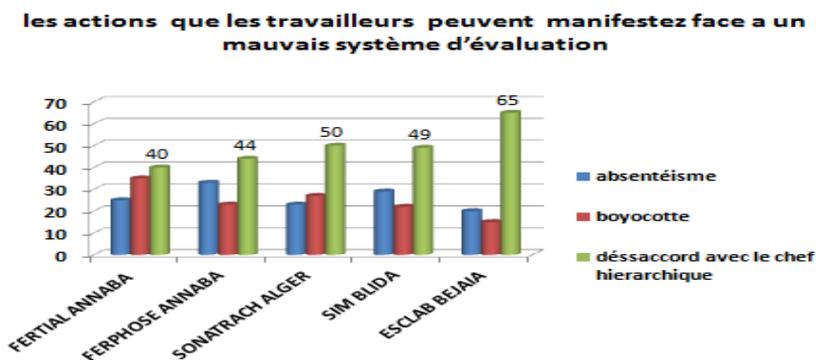
**Analyse de la question N°2/A :**

Contrairement à la question précédente les personnes soumises au questionnaire sont d'avis pour l'écrasante majorité (60 % 65 % 75 % 82 % 94 %) qu'une évaluation mal conçue , mal appliquée et mal orientée peut être source de démotivation au travail ; Parce qu'ils croient que l'impact de la mauvaise appréciation sera directement sur la configuration du système des salaires et le système de formation et de la reconnaissance des efforts des salariés .De ce fait se sera une source directe de leurs démotivation .

Néanmoins, il ya un pourcentage non négligeable, en particulier les cadres des entreprises (FERTIAL et FERPHOS) (40%,35%) qui ne

reconnâit pas l'impact de la mauvaise évaluation sur leurs motivation à travailler. Ce qui peut s'expliquer par le taux des anciens travailleurs au sein de ces institutions parce que la plupart des cadres de ces institutions sont des personnes âgées et qui sont expérimentés dans leur travail. Donc la plupart de ces travailleurs n'attendent pas une mise à niveau ou une configuration dans leur travail.

**Question N°2/B:** Si oui quel sont les actions que vous pouvez manifestez ?



**Figure 2 /B :** les actions négatives que peut manifester les salariés face à un mauvais système d'évaluation des performances.

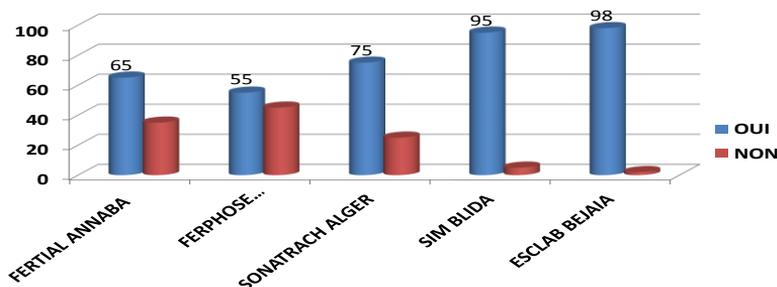
**Analyse question N°2/B :**

A travers cette question nous pouvons constater qu'un système mal orienté et mal conçu peut être l'origine de nombreux effet négative sur la gestion de l'entreprise dans la majorité des réponses. Il peut être à l'origine de désaccord avec les chefs hiérarchiques (40 % 44 % 50 % 49 % 65 %), car les travailleurs peuvent se sentir sou estimé dans leur entreprise surtout par leurs dirigeants. D'autres salariés préfèrent s'absenter au lieu de confronter leurs responsables. Les pourcentages sont les suivant (25 % 33 % 23 % 29 % 20 %).

Tendis que' une partie des travailleurs peut aller plus loin est penser au boycott du travail (35 % 23 % 27 % 22 % 15 %). (Les grèves).

**Question N°3:** Aimerez-vous que l'on vous assigne des objectifs à atteindre sur la base desquels vous seriez évalués ?

**La relation entre le système d'évaluation des performances des RH et les objectifs à atteindre**



**Figure 3:** les employés aimeraient-ils être évalués sur la base des objectifs préalablement définis.

**Analyse de la question N°3:**

La majorité de la population questionnée aime être assigné à des objectifs à atteindre surtout c'est sur la base de ces objectifs qu'ils seront évalués(65 % 55 % 75 % 95 % 98 %)Nous croyons que ces résultats sont logiques parce que les travailleurs ont le droit de connaître ce qui est exigé d'eux dans leurs tâches, afin qu'ils puissent se guider et éviter de faire des erreurs .

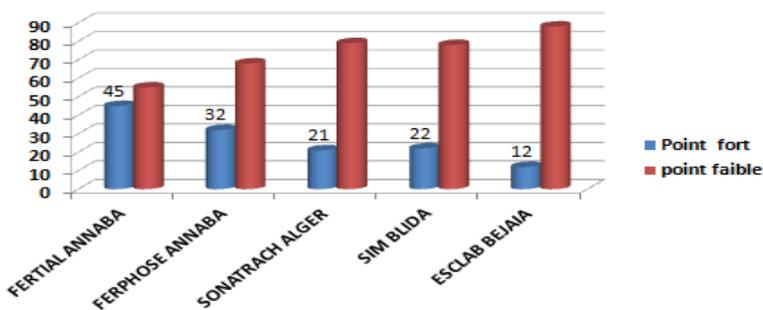
Il peut s'agir là d'une évaluation conçue sur la base des objectifs à atteindre. Ce qui démontre déjà une certaine maturité des employés qui voudraient peut être ressentir un peu moins de pression sur eux et leur travail.

Etant donné qu'une bonne majorité a répondu favorablement à cette question, cela pourrait vouloir dire que les employés se sentent aptes à travailler de manière un peu plus indépendante, avec des échéanciers de travail à respecter à chaque fois. Ce qui faciliterait leur évaluation par leurs supérieurs, car nous avons ainsi des données objectives.

Cependant il y a un pourcentage des salariés qui sont indifférent qu'ils soient assignés ou pas des objectifs à atteindre et sur les quels ils seront évalués surtout pour les entreprises FERTIAL, FERPHOS, SONATRACH (35 % 45 % 25 %); nous pouvons expliquer ces résultats par les tâches de routine qui peuvent caractériser les travaux de ces institutions. Donc les travailleurs croient qu'ils n'ont pas besoin qu'on leur rappelle constamment ce qui est exigé d'eux.

**Question N°4:** A votre avis, le système d'évaluation des performances des RH, au sein de votre entreprise, est-il l'un des points forts ou bien des points faibles de sa gestion ?

**le système d'évaluation des performances des RH est l'un des points forts ou des points faibles de la gestion des entreprises**



*Figure N° 4: le système d'évaluation des performances des RH, au sein de des entreprises, est-il l'un des points forts ou bien des points faibles de leurs gestions*

**Analyse de la question N° 4 :**

Nous constatons que la majorité des salariés voient que dans le système d'évaluation de leurs performances figurent des points faibles (55 % 68 % 79 % 78 % 88 %) de la gestion de leur entreprise. tandis qu' il y a une minorité(45 % 32 % 21 % 22 % 12 %) qui voit que leur système d'évaluation est l'un des points forts de la gestion de l'entreprise.

La conviction des Travailleurs que le système d'évaluation des performances conçu par leurs entreprise est l'une des faiblesses de sa gestion est la preuve de leurs mécontentement face a la gestion de leur institution, et nous savons que les problèmes de gestion d'entreprise affectent la performance des ressources humaines. Elle a aussi un impact direct sur la performance stratégique de l'entreprise et delà sur sa continuité sur le marché plein de concurrents féroces qui n'hésiteront pas a appliquer tous les moyens d'acquérir de nouvelles parts de marché ; et ils commenceront certainement par l'amélioration de la performance interne et la modernisation de leurs gestion .

## **CONCLUSION :**

L'évaluation des performances des ressources humaines demeure un domaine important mais aussi sensible dans la gestion de leurs carrières. Elle est un instrument de gestion au service de l'organisation en ce qu'elle joue un rôle dans la politique de motivation , d'orientation des affectations du personnel, des promotions et d'identification des besoins individuels de formation.

Elle est aussi au service du capital humain car cet effet de rétroaction résultant du retour d'image ou d'appréciation est reçu par l'individu de part de son environnement. Il lui permet de s'apprécier plus justement et d'adopter des attitudes ou démarches d'évolution positive, afin d'améliorer ses performances.

Si le principe de l'appréciation reste encore sujet à débat sur d'autres domaines que celui de l'entreprise, sa mise en œuvre, puis ses effets sur la motivation du personnel, la carrière, la formation, sont des points délicats qui remettent souvent en cause l'utilité de l'ensemble. L'essentiel du débat se situe entre l'objectif poursuivi par l'évaluation, l'objectivité de la mesure, les choix des critères...le tout sous l'angle des outils qui permettent d'y arriver.

L'étude de cas montre bien que, pour certains, l'appréciation, par la tension qu'elle distille est l'outil de l'individualisation de la gestion salariale, et par là, source de nombreuses souffrance et de démotivation.

D'autant plus que la mise en œuvre des évaluations n'est pas une garantie objective si l'on ne tient pas compte d'un certain nombre d'éléments ; le temps, les informations, la connaissance du métier...

Le manque de clarté des critères d'évaluation explique principalement la crainte des salariés. La fixation d'objectifs est une autre contrainte ; Si les objectifs sont faciles à atteindre, ils peuvent inciter les appréciés à minimiser leurs performances. S'ils sont trop durs, les évalués peuvent se démotiver et décider de ne pas s'impliquer. Or, l'appréciation se révèle inutile si elle n'est pas accompagnée de motivation chez le salarié.

Si ces précautions sont prises, l'appréciation des ressources humaines est une technique très utile par la mise à plat qu'elle suscite, aussi bien par son utilisation dans la gestion des motivations, que par

la gestion de la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et la détection des besoins de révision des définitions de postes.

Après notre investigation sur le système d'appréciation des performances des ressources humaines dans cinq entreprises algériennes, nous pouvons faire quelques propositions afin d'améliorer leurs systèmes d'évaluation :

1/Tous d'abord la Direction du personnel devrait changer de dénomination et employer la dénomination employée de nos jours qui est gestion des ressources humaines. Elle doit aussi utiliser le terme appréciation des performances au lieu évaluation des performances, car ce terme est plus propice aux ambitions des travailleurs en général et aux ambitions des cadres en particuliers.

2/La Direction Générale des entreprises devrait fournir davantage de moyens financiers et matériels à la DRH afin de rénover son système d'évaluation, et aussi toute la fonction des Ressources Humaines.

3 /La Fonction RH devrait penser à élaborer un système équitable et objective d'appréciation des performances des RH et cela par l'intégration a ce système des critères qualitatifs tels que l'ambition ,l'enthousiasme, l'esprit d'initiative, l'esprit d'équipe, le perfectionnement et la compétition

4/La Direction de ces entreprises devrait élargir les objectifs et prérogatives du système d'appréciation qui pour le moment sont limités à la mise en place de la prime de rendement et de la promotion des employés. La Direction devrait associer à ces prérogatives les processus RH influencés par l'appréciation tels que le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, le licenciement, la détermination des emplois et des postes, la gestion des carrières.

5/La Direction des ressources humaines devrait élaborer un système d'appréciation plus complète et exhaustive. Et ce système doit être toujours modernisé pour pouvoir suivre les changements, les ajustements et les stratégies menées par l'entreprise.

6/Fonction RH doit faire une distinction entre l'appréciation des performances d'un cadre le cadre et appréciation des performances d'un subordonné et cela a travers une grille d'appréciation conçu pour

chacun. Car nous avons remarqué lors de notre investigation que les appréciateurs utilisent la même grille d'appréciation pour tout les RH.

7/ Les RH devraient choisir une méthode d'appréciation adéquate pour qu'il y ait un meilleur sentiment d'objectivité. Ils devraient également compter sur l'appréciation des clients, des fournisseurs et des collègues lors du processus d'appréciation (évaluation a 360°).

9/ Les résultats de l'appréciation doivent être soigneusement pris en compte et étudiés afin de pouvoir prendre des mesures adaptées pour chaque employé.

10/Les appréciations doivent être faites sur la base d'atteinte des objectifs, ce qui facilitera la tâche de l'appréciateur.

11/ Intégrer à la fiche d'appréciation les critères de compétence, performance, professionnalisme, atteinte des objectifs.

12/La DRH avec la Direction Générale devraient travailler pour une meilleure communication et sensibilisation par rapport au système d'appréciation et à ses répercussions sur les salariés et l'entreprise. Car le constat fait est que beaucoup de personnes sont ignorantes de leur propre système d'appréciation.

13/ le système L'appréciation des performances des ressources humaines n'est pas un simple constat il doit être considéré comme un outil de progrès plus qu'un simple constat des performances passées. Un outil pour aider les responsables dans leur mission d'encadrement.

14/le système L'appréciation des performances des ressources humaines est un Outil de travail qui doit être partagé entre managers et managés ; donc La description des missions, et des résultats attendus pour chacune d'elles permet d'intégrer l'appréciation des performances dans les relations de travail régulières entre un responsable et ses collaborateurs. Elle nécessite un travail de préparation et de réflexion auquel le plus grand nombre de responsables devrait être associé.

## **BIBLIOGRAFIE:**

- 1- COMPOY Eric et MACLOFF Itienne « GRH » Personne édition 2011.Paris ;P 107
- 2 - LOIC CADIN Francis CUERIN Frédérique PIGEYRE « GRH pratique et élément de théorie »2eme édition Dunod ; Paris 2002.P 311.
- 3 - [www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org)
- 4 - <http://www.altituderh.com/>
- 5- WEISS Dimitri « RH » édition Organisation ,3ème édition .2005 Paris .p76.
- 6- COHEN HAEGOL Annick « toute la fonction ressources humaines » 2 éme édition Dunod 2006. Paris ; p209.
- 7- <http://www.rhinfo.com/>.
- 8- PERETTI, Jean Marie « gestion des ressources humaines » 8ème édition Vuibert.2002. Paris ; P106.
- 9- J. NIZEYUMUKIZA Amour « Impact de la motivation des ressources humaines pour une meilleur performance de l'entreprise de service cas la société ROWENDAISE d'assurance SORAS »université adventiste Afrique central. Bachelor's degree of business administration .2009 .P78
- 10- IGARENS J « audit ressources humaines »édition liaison. 3eme édition 2000.P99
- 11- LEKY LE BOYER Claude « évaluation du personnel objectifs et méthodes » 4eme édition d'organisation .2011Paris .p252
- 12- <http://www.cairn.info/>
- 13- AHMED BELBACHIR « l'évaluation du personnel dans l'entreprise » mémoire de magistère .université de Tlemcen .2003 .P165
- 14- G smitd et E mercier « gestion des ressources humaines »édition Pearson 2004.Paris ; p 148.