

L'évaluation RH en Algérie :

Un outil au service du développement professionnel

Received: 30/04/2018

Accepted: 28/10/2018

Moufida DJOUAHRA¹

Maitre Assistante A à l'université d'Alger 3

Djouahra-moufida@hotmail.fr

Algeria

Résumé :

Le capital humain est une variable essentielle et stratégique pour l'Entreprise, il est valorisable et mobilisable à travers tous les processus de l'organisation pour l'obtention de résultats performants. Son évaluation est au cœur de l'actualité économique et sociale depuis de nombreuses années, sans que les débats ne soient clos et que les outils mis en place aient fondamentalement évolué.

Nous voulons, à travers cet article, mettre le point sur la pratique de l'évaluation des ressources humaines au sein des Entreprises algériennes.

Pour mieux cerner notre problématique et afin de vérifier, sur le terrain, nos hypothèses avancées, nous avons opté pour l'analyse de l'existant pour ensuite, proposer des actions d'améliorations.

¹ *Moufida DJOUAHRA*
Maitre Assistante A à l'université d'Alger 3

Nous avons jugé nécessaire d'élaborer un questionnaire que nous avons administré aux salariés (échantillon aléatoire) pour avoir leur perception préalable sur la mise en place du système.

L'objectif de cet article est donc d'attirer l'attention des professionnels et des chercheurs sur l'importance de cet outil dans le développement des organisations.

Mots clés: Evaluation, compétences, performances, potentiel, Assessment center, évaluation à 360°, entretien annuel ...

Abstract :

The human capital is an essential and strategic variable for the company, it is valuable and mobilizable through all the processes of the enterprise to obtain successful results. Its evaluation, since several years, is a subject of economic and social topicality, without the debates being closed neither the set up tools fundamentally evolved.

We want, through this article, underline the evaluation practice of the Human Resources within the Algerian companies.

For a better understanding of our problematic and in order to verify, in the field, our advanced assumptions, we opted for the analysis of the existing case then, suggest some improvements actions.

We considered, necessary, to administrate a questionnaire to some employees (Random Sample) to have their perception on the implementation of the system.

The objective of this article is thus, to draw the attention of the professionals and the researchers on the importance of this tool in the development of organizations.

Keywords:

Evaluation, skills, performances, potential, Assessment center, 360° evaluation, Annual interview ...

Introduction:

La plupart des grandes Entreprises soutiennent le principe selon lequel les employés sont leur principal actif mais ce constat ne se traduit pas souvent par un changement et une amélioration du management de ces ressources. Les managers sont donc appelés à fournir un effort considérable et un enthousiasme envers leurs employés par un engagement renforcé et des politiques RH adaptées, entraînant en contrepartie une implication de ces derniers envers leur Entreprise.

La réussite de l'Entreprise dépend donc de la créativité et de la contribution de chacun, qu'il soit responsable, cadre ou simple ouvrier. C'est pourquoi, il est nécessaire d'adopter un système d'évaluation qui définit les normes de performance, évalue les compétences et fournit un bilan sur leurs parcours professionnels.

Bâtir un système d'évaluation RH, constitue, en effet, l'une des pratiques à renforcer et que nous proposons de mettre le point sur sa pratique au sein des Entreprises algériennes à travers l'étude du système d'évaluation de quelques unes d'entre elles. Nous présentons, dans cet article, les résultats de notre étude, et ce, bien sûr, après avoir présenté les principaux axes et fondements théoriques dans la matière.

1. L'évaluation des ressources humaines au sein de l'Entreprise ; revue de littérature :

L'évaluation des ressources humaines est avant tout, un outil de gestion qui a pour objectif d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, d'accroître les compétences des managers et de l'ensemble des collaborateurs. Elle tient une place centrale dans les pratiques RH vu qu'elle influence toutes les décisions en matière de Management des ressources humaines dans une organisation, tel que : la promotion, la formation, la rémunération, les licenciements..., etc.

Selon Caspar Pierre et ses collaborateurs, évaluer : C'est recueillir, examiner et analyser de façon systématique, à partir de critères explicites ou implicites, les informations pertinentes dans le but de donner la valeur, d'émettre un jugement et de décider d'agir en conséquence (Millet Jean-Guy et coll, p154). Evaluer, c'est donc révéler pour faire surgir du sens, donner la signification de l'action, dans un but de développement. Elle consiste en la réalisation de mesures permettant de juger le fonctionnement et d'y proposer des actions de correction et d'amélioration (David Auttissier et Bladine Simonin, p20).

Nous soulignons, que l'évaluation se trouve au centre des autres pratiques RH. Elle se présente comme un élément déclencheur à toutes les décisions administratives que le manager des ressources humaines doit entreprendre. Elle l'aide à justifier les décisions de gestion du personnel telles que l'avancement, la promotion et le transfert et à justifier les décisions du licenciement. Elle est aussi utilisée pour déterminer les niveaux de rémunération des employés.

1.1 Les enjeux de l'évaluation :

L'individu a besoin de se situer, situer ses réalisations par rapports aux objectifs assignés, connaître les attentes de son hiérarchie. Il a besoin aussi d'encouragement, d'obtenir des réponses et des conseils à ses préoccupations et ses aspirations. L'évaluation lui sert comme outil d'aide à son amélioration et sa progression dans l'organisation.

Quant à l'évaluateur, l'évaluation lui permet de mieux connaître son collaborateurs, à travers la clarification des perceptions mutuelles concernant le poste et l'intégration des informations recueillies, dans et pour la gestion de son service. C'est donc un moment privilégié de dialogue avec son collaborateur.

L'évaluation permet donc d'assurer la cohérence des performances et des contributions individuelles avec la mission, la stratégie et les objectifs généraux de l'organisation. C'est un moment privilégié de dialogue entre le collaborateur et son hiérarchie.

1.2 Les objets de l'évaluation :

Il y a souvent une certaine confusion dans les objets de l'évaluation. Il nous semble nécessaire de distinguer précisément les trois cibles qu'elle vise : performance, compétence et potentiel. Mais nous tenons à signaler que même s'il y a corrélation entre ces trois notions, on ne peut totalement les identifier.

➤ **L'évaluation de la performance :**

L'évaluation de la performance revoie aux résultats obtenus par un salarié au regard des objectifs qui lui ont été préalablement assignés (Xavier Baron et coll, p80). Elle débouche, de près ou de loin, sur une sanction (rémunération, évolution, promotion,...etc.). Selon Jacques IGALENS, trois grandes catégories d'évaluation des performances coexistent (Jacques Igalens, p108). Il s'agit l'évaluation du rendement, l'évaluation de l'atteinte d'objectifs préalablement définis et la mesure du potentiel d'amélioration de la performance.

➤ **L'évaluation des compétences :** Avant de parler de l'évaluation des compétences, nous tenons à clarifier ce concept flou et dont la définition diffère d'un auteur à un autre.

Pour Xavier Baron et ses collaborateurs, L'évaluation des compétences concerne l'évaluation des savoir-faire opérationnels validés d'un collaborateur (Xavier Baron et coll, p80). Celles-ci renvoient essentiellement aux situations professionnelles actuelles et visent notamment à identifier les compétences qu'il convient d'adapter, d'améliorer ou éventuellement d'acquérir chez un salarié (par la formation, la gestion de carrière...).

Pour Guy Le Boterf², la compétence recouvre cinq éléments : savoir, savoir-faire, savoir-être, savoir-apprendre et faire-savoir. Pour cet auteur, la compétence ne réside pas dans les ressources mais dans la mobilisation de ces ressources, elle est donc de l'ordre de savoir-mobiliser.

Nous pouvons donc définir la compétence comme étant l'ensemble de connaissances de base ou complémentaires, des habilités techniques et des compétences relationnelles et cognitives.

- **L'évaluation du potentiel :** Nous pouvons définir le potentiel comme étant les possibilités, les virtualités d'un individu qui n'ont pas encore pu s'actualiser ou se mettre en pratique du fait des circonstances. Ce sont des talents non encore exploités, des savoir-faire ou des connaissances inutilisées mais aussi des désirs et des motivations. Le potentiel est donc orienté vers le futur et son évaluation consiste à prédire le niveau et le type d'emploi qu'un salarié est susceptible d'occuper à terme défini, et intègre trois dimensions: **Quantitative** (le niveau du poste susceptible d'être tenu par le salarié), **Qualitative** (le type de poste ou la

² Spécialiste du développement des compétences dans le monde du management de l'Entreprise.

catégorie) et **Temporelle** (l'horizon de prédiction) (Michael Ashworth et coll, p21).

Chacun de ces trois objets (performance, compétence et potentiel) mobilise des processus de réflexion et d'analyse : L'évaluation de la performance s'appuie sur un constat ; l'évaluation de la compétence se base sur un diagnostic et l'évaluation du potentiel se focalise sur un pronostic.

1.3 Les outils de l'évaluation :

Parmi les outils préconisés pour l'évaluation des ressources humaines, nous proposons de traiter les plus importants, à savoir : l'évaluation à 360°, l'assessment center et l'entretien d'évaluation.

L'évaluation à 360° : Autrement appelée : multi-niveau (Jean Marie Peretti, p90). Il s'agit de l'évaluation d'un individu par son supérieur, mais également par lui-même, ses collègues et ses subordonnés. Nous tenons à mentionner qu'il est possible de restreindre cette évaluation en 180° en interrogeant uniquement l'employé et son supérieur, ou encore l'élargir en 540° en faisant intervenir des personnes étrangères à l'organisation, à savoir donc : les clients et les fournisseurs.

L'évaluation 360° s'effectue grâce à un questionnaire. Pour la réaliser, il faut idéalement respecter quatre étapes successives: l'étape de fixation d'objectifs, l'étape de communication autour de projet, l'étape de choix des critères et l'étape de diffusion du questionnaire et de son traitement.

L'assessment center : C'est un outil comprenant un ensemble d'éléments devant permettre de mieux connaître les capacités et le potentiel des cadres et collaborateurs. Il permet de mettre le candidat dans une situation concrète de travail afin de pouvoir observer ses réactions et la façon dont il aborde et traite le problème qui lui est soumis. Il permet donc d'établir des pronostics de réussite ou d'échec d'une personne pour une fonction ou un poste dans un environnement déterminé. L'essentiel de cette méthode est qu'elle est constituée d'un ensemble d'exercices concrets. Ces derniers seront d'ailleurs toujours complétés par un ensemble de techniques qui aideront à fiabiliser la méthode (tests, entretiens, etc.).

L'entretien annuel : L'entretien est la forme d'évaluation la plus répandue dans les Entreprises. D'abord conçu comme un outil de communication dont l'objectif était l'amélioration des relations entre le salarié et son hiérarchie (Claude Billet, p105), il est devenu une pratique incontournable avec l'individualisation de la contribution et de la rémunération. Il permet de faire le point sur une année écoulée, de valider la poursuite ou non dans son poste, de fixer les objectifs de l'année à venir et de décider des actions correctrices à mettre en place et du programme de formation à venir. C'est un moment privilégié où la performance, la compétence et les moyens de les développer, ainsi que la mobilité professionnelle, sont examinés.

L'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute, il doit être soigneusement préparé à l'avance par les deux parties. Formellement, l'entretien comprend

plusieurs moments distincts : la préparation, le bilan, l'évaluation, l'analyse des écarts entre le prévu et le réalisé, l'évaluation de la maîtrise du poste et le développement de la compétence, la fixation des objectifs pour la période à venir et la conclusion.

2. Pratique de l'évaluation au sein de l'Entreprise algérienne :

L'Entreprise algérienne, comme toute autre Entreprise, connaît des bouleversements technologiques permanents avec la globalisation, les NTIC, et la concurrence accrue. C'est pourquoi, elle doit être en constante veille des nouvelles pratiques surtout en matière de ressources humaines, la perle rare et précieuse, qui constitue sa réussite et sa pérennité.

En ce qui concerne l'évaluation RH, c'est l'ensemble de la gestion des hommes confiés à chaque responsable qui est appréhendé. Elle permet d'envisager les évolutions de poste possibles à court et moyen termes. Elle est donc un exercice tourné à la fois vers le passé et vers l'avenir, afin de permettre une progression constante des compétences des salariés.

Nous présentons en ce qui suit, l'objet de notre étude, avec les raisons du choix de l'échantillon, pour ensuite exposer les résultats de l'étude et proposer le système d'évaluation.

2.1 Description générale de l'étude, l'échantillon et l'Entreprise :

Notre étude porte sur l'analyse de la pratique de l'évaluation au sein de l'Entreprises algérienne (publique uniquement).

Pour l'échantillon, nous avons opté pour certaines Entreprises parce qu'elles constituent, pour nous, un véritable champ d'apprentissage des réalités pratiques étant donné que le point commun de ces dernières, est qu'elles sont toutes certifiées en système de Management de la Qualité, donc sont à jour avec les exigences des normes en vigueur qui imposent l'existence d'une pratique d'évaluation.

Aussi, et surtout, pour des raisons de proximité et de facilité de distribution et de collecte des données.

Notre échantillon est constitué de cinquante personnes (dont la population ciblée était de 100), ce qui constitue un échantillon représentatif et de convenance.

2.2 Présentation et Analyse des résultats :

A travers notre étude, nous avons essayé de recueillir le maximum d'informations sur la perception des salariés sur le système d'évaluation en place afin de pouvoir en proposer un plus performant. Nous avons eu recours à un questionnaire comme outil de collecte d'informations, contenant 11 questions. Il commence par une brève présentation de l'objet et l'objectif de l'étude. Les premières questions posées font référence à l'importance du système d'évaluation, à l'avis des salariés sur la réussite de la mise en place d'un tel système, l'impact d'une bonne évaluation sur la motivation, et enfin la méthode avec laquelle ils aimeraient être appréciés. Les dernières questions, quant à elles, nous fournissent des

informations générales concernant la catégorie professionnelle, le sexe et le niveau d'expérience.

Nous avons d'abord soumis le questionnaire à 5 DRH pour voir s'il cadre bien avec notre objectif et pour que ces derniers nous proposent des améliorations. Leurs remarques ont été prises en compte et utilisées dans l'ajustement du questionnaire pour ensuite l'administrer aux salariés.

Notre échantillon après la distribution et la collecte des données était désormais au nombre de 44 personnes, du fait que 6 personnes n'ont pas retourné leur questionnaire.

Après traitement des questionnaires, nous proposons de résumer les principaux résultats comme suit :

La mise en place du système d'évaluation semble primordiale pour l'écrasante majorité (98%) des employés.

Réponses	Oui	Non	Sans réponses	Total
Pourcentages	97.72	2.27	00	100

Quant à son existence, la grande majorité (89%) infirme l'existence d'un vrai système d'évaluation et prétend l'existence d'un simple jugement ou notation annuelle du supérieur hiérarchique.

Réponses	Non	Oui	Sans réponse	Total
Pourcentages	88.63	11.36	00	100

En ce qui concerne l'efficacité du système d'évaluation à déterminer les performances, compétences et potentiels, les employés ont plutôt une perception négative (57% avec 4% de non réponse) et ne sont pas convaincu de son utilité à détecter les vrais potentiels vu que leurs tâches sont bien précises et les trajectoires de carrière sont préalablement définies.

Réponses	Oui	Non	Sans réponses	Total
Pourcentages	38.63	56.81	4.54	100

Alors que pour les effets de l'évaluation sur la motivation, les personnes soumises au questionnaire sont majoritairement (96%) d'avis qu'une bonne évaluation permet de stimuler davantage la motivation et d'avoir des répercussions importantes sur leurs carrières. Ce qui est un peu contradictoire avec les réponses de la question précédente et pousse donc à soupçonner la sincérité des réponses.

Réponses	Oui	Non	Sans réponse	Total
Pourcentages	95.45	2.27	2.27	100

A travers les résultats de notre questionnaire, nous avons pu constater aussi que le choix de la méthode d'évaluation est plutôt orienté vers le 360° (54,54%) et l'entretien annuel d'évaluation (38,64%).

Réponses	Entretien d'évaluation	Evaluation à 360°	Assessment center	Sans réponse	Total
Pourcentages	38.64	54.54	6.82	9.09	100

Par ailleurs, concernant les actions devant accompagner l'évaluation, plus que la moitié des employés (56,81%) n'ont pas répondu à cette interrogation. Les réponses que nous avons eues se répartissent entre la promotion (22,72%) et l'augmentation de salaire (13,63%), seulement 6,81% ont opté pour la formation. Nous constatons donc que la majorité des salariés cherche à être mieux rémunérée, car même ceux qui ont opté pour la promotion, désignent indirectement ou plutôt intelligemment l'augmentation de salaire, vu que le salaire est relativement proportionnel au poste.

Nous avons exposé aussi, dans notre questionnaire, l'assignation des objectifs aux employés, le taux des 'pour', étant trop élevé (77,22%), démontre que la majorité des employés algériens ne sont pas encore prêts à travailler d'une manière un peu plus indépendante. Pourtant les résultats montrent que la plupart des employés (56,81%) ont une expérience significative.

2.3 Proposition du dispositif d'évaluation :

Nous présentons ici brièvement notre démarche d'évaluation, allant de la sensibilisation des collaborateurs, le choix des méthodes et outils jusqu'à la proposition du système.

Le premier travail à faire est la sensibilisation à l'évaluation RH qui nous semble très utile avant de commencer le travail de recherches d'informations. En effet, il faut savoir sur quoi on travaille et comprendre le but de notre démarche pour que chacun s'intègre totalement dans la mise en place de ce système. Il faut donc présenter le système d'évaluation à l'ensemble du personnel en tenant compte des deux points suivants :

- Exposé des concepts théoriques du système d'évaluation du personnel ;
- Présentation des étapes prévisibles pour l'introduction du système dans l'Entreprise.

Quelques réunions d'informations et de préparation sont nécessaires ensuite pour sensibiliser et impliquer un maximum de personnel.

Quelques conditions doivent être transmises aux employés pour réussir l'évaluation et atteindre ses objectifs. Les principaux points à aborder sont les suivants :

- L'appréciateur et l'apprécié doivent bien comprendre les objectifs et le processus de l'évaluation ;
- L'évaluation doit être préparée par les deux parties ;

- Elle doit se dérouler comme un dialogue entre les deux parties, et non comme un monologue de l'un ou de l'autre ;
- Elle doit se référer à des faits concrets et des exemples précis, pour éviter toute personnalisation de la discussion ;
- Elle doit aboutir à des décisions positives et constructives ;
- Et surtout, les décisions prises lors des évaluations doivent être mises en œuvre.

En vue d'apaiser totalement la crainte première des employés qui est, généralement, de ne pas être appréciés objectivement, un groupe ressources doit être constitué pour aider les futurs évalués à préparer leur évaluation.

La construction d'un groupe ressources est délicate dans son analyse et sa validation, c'est-à-dire que l'on doit prendre en compte certains critères de sélection spécifiques. Le mieux est de diversifier le groupe ressources des salariés: Directeurs, cadres ou agents d'exécution, pour permettre d'élargir les questionnements, opinions et débats sur les critères d'évaluation.

Une documentation de base doit être remise à ce groupe de salariés afin d'échanger des réflexions avec leurs collègues et de faire connaître ensuite leurs réactions.

L'Entreprise doit avoir ses propres enjeux, à condition que les salariés aient également les leurs. Nous pouvons dire que les attentes des salariés sont ainsi orientées :

- Discuter de leur évolution de carrière dans l'Entreprise ;
- Fixer de nouveaux objectifs pour leurs postes ;
- Faire connaître leurs attentes ;
- Et surtout connaître le jugement porté par la hiérarchie.

Il est nécessaire de mentionner que toute Entreprise doit veiller 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 ou plutôt une procédure sans utilité véritable.

Il faut tout d'abord s'entendre sur les orientations du système car le processus d'évaluation implique des temps de réaction qu'il est bien difficile de prévoir. Il faut bien préparer les employés pour assurer un bon passage du système d'évaluation dans les mentalités.

Il est préférable d'opter pour la combinaison de plusieurs outils d'évaluation, à savoir : l'entretien annuel, les grilles d'évaluation, les grilles d'auto-évaluation...Mais l'entretien reste le meilleur outil d'évaluation. A condition que l'intéressé soit informé à l'avance afin de réfléchir aux rubriques de sa fiche d'évaluation.

Il est à noter que cet outil reste insuffisant et doit, de ce fait, déboucher sur un accompagnement régulier du collaborateur par les autres grilles d'évaluation pour faire le point, régler les difficultés rencontrées et prendre note des missions réussies. En même

temps, il nous semble judicieux de disposer d'une grille d'auto-évaluation que doit remplir le collaborateur avant son entretien et qui suppose l'existence de confiance entre lui et son appréciateur. La rencontre entre le responsable et son collaborateur donne lieu à la rédaction d'un compte rendu établi par le supérieur hiérarchique et est intégré au dossier de l'apprécié

Les grilles proposées diffèrent de la catégorie socioprofessionnelle de l'employé ; Les grilles retenues pour les employés, par exemple, sont différentes de celles de l'encadrement.

Il est nécessaire de mentionner aussi que pour toutes les méthodes d'évaluation, il faut que chaque employé évalue le plus précisément possible ses forces et ses faiblesses car parfois on évalue un certain point comme étant une faiblesse alors qu'il ne préoccupe personne d'autre, ou encore, on considère comme force ce qui agace l'entourage. Dans tous les cas, un rapport doit être réalisé sur la base des résultats obtenus en croisant la perception qu'a l'évaluateur de lui-même avec celles de ses évaluateurs.

Nous soulignons que, pour bénéficier réellement des avantages de cette évaluation, l'Entreprise doit consacrer beaucoup de temps, d'argent et de compétences à évaluer ses collaborateurs. En plus, il faudra supporter un certain nombre de contraintes comme celle du temps, complexité de l'évaluation, résistance de ses employés.

Nous avons fini par proposer un support d'évaluation adapté à la majorité des salariés pour qu'il soit le plus opérationnel possible. Nous avons opté pour l'entretien d'évaluation comme principale méthode tout en intégrant des grilles et fiches complémentaires pour que l'évaluation soit plus complète. La périodicité retenue est annuelle pour l'entretien et trimestrielle ou semestrielle pour les autres fiches (c'est relatif aux besoins et à la disponibilité).

Conclusion

Si le principe de l'évaluation reste encore sujet à débat sur d'autres domaines que celui de l'Entreprise, sa mise en œuvre, puis ses effets sur la rémunération, la carrière, la formation, sont des points délicats qui remettent souvent en débat 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.

Nous considérons les résultats de notre étude comme étant une base pour proposer un bon système d'évaluation car s'il est vrai que dans la pratique, l'évaluation représente un outil fondamental de développement des salariés, il n'est pas forcément vrai que toutes les organisations se l'approprient pour en faire le socle de leurs décisions en matière de GRH. Pour cela, il nous semble indispensable de mener une étude sur la manière avec laquelle les ressources humaines des Entreprises sont gérées afin d'y mettre en place un système d'évaluation adéquat.

Nous tenons à préciser que notre analyse s'est basée sur deux principaux outils : Le premier consiste en notre observation, c'est-à-dire, ce sont des points qui résument ce que nous avons constaté du terrain ; Le deuxième quant à lui, représente les interviews, et les discussions que nous avons eues avec les personnes concernées.

En revanche, 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 durs, les évalués peuvent se démotiver et décider de ne pas s'impliquer. Or, l'évaluation se révèle inutile si elle n'est pas accompagnée de motivation chez le salarié. C'est pourquoi, le suivi de l'activité et des compétences des ressources humaines par des critères pertinents reste une nécessité. A priori, l'entretien annuel d'évaluation semble adapté à cette mission.

Si ces précautions sont prises, l'évaluation RH est très utile par la mise à plat qu'elle suscite, aussi bien que par son utilisation dans la gestion des rémunérations, la gestion de la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et la détection des besoins de révision des définitions de postes.

Bibliographie :

➤ **Ouvrages :**

- Ahmed Rouadjia ; Le management : étude à l'usage de l'Entreprise, éditions chihab, Alger, 2009 ;
- Alain Labruffe ; management des compétences, AFNOR, 2003 ;
- Anniche Cohen : toute la fonction RH, DUNOD, 2006 ;
- Armand Mennechet ; le capital compétences, AFNOR, 2006 ;
- Boyer Luc et Equilbey Noël ; G.R.H. Nouvelles pratiques, éditions EMS, 2003 ;
- Christian Balicco ; les méthodes d'évaluation en ressources humaines, éditions d'organisation, paris, 1997.
- Claude BILLET : le guide des techniques d'évaluation, DUNOD, 2008 ;
- Claude Billet; Guide de développement personnel et professionnel pour manager et cadres, édition Maxima, paris, 2006
- Claude LEVEY-LEBOYER ; la gestion des compétences, les éditions d'organisation, paris, 1996 ;
- Cyrille Boureau, Audrey Metra et Jean marie Peretti : H de DRH, éditions Vuibert, 1997 ;
- David Autissier et Bladine Simonin ; mesurer la performance des ressources humaines, éditions d'organisation, paris 2009 ;
- David Duchamp et Loris Guery ; la gestion des ressources humaines, éditions Nathan, 2006 ;
- D. weiss ; les ressources humaines, éditions d'organisation, Paris, 1999.
- Frédérique Blondel et coll : Management : manuel et applications, Nathan, Paris, 2007 ;
- Gavard-PERRET et al. ; méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, édition PERSON Education, 2008
- Geneviève Lacono ; gestion des ressources humaines ; Gualino éditeur, Paris, 2002 ;
- Gérard ROUDAUT ; déceler les talents dans l'Entreprise, GROUPE VOCATIS, 2008 ;
- Guy DESAUNAY ; évaluer votre employeur, éditions d'organisation, paris, 2001 ;

- Jacques IGALENS et Patrice ROUSSEL : méthodes de recherche en GRH, ECONOMICA, 1998 ;
- Jacques IGALENS ; Audit des ressources humaines, éditions liaisons, Paris, 2000 ;
- Jean-Marie Peretti ; ressources humaines et gestion des personnes, 5^{ème} éditions, Vuibert, Paris, 2005 ;
- JEAN PASCAL LAPRA ; l'évaluation du personnel dans l'Entreprise ; comment l'organise ? comment la faire vivre, DUNOD, Paris, 1997 ;
- LOIC Cadin, Francis Guérin et Frédérique Pigeyre : GRH ; pratique et éléments de théorie, 2^{ème} édition, DUNOD, 2004 ;
- Lou VAN Beirendonck ; Management des compétences : évaluation, développement et gestion, éditions De Boeck Université, Paris, 2004 ;
- LUC Boyer : management des hommes, éditions d'organisation, 2006 ;
- Marie-Dominique Pujol ; ressources humaines, la boîte à outils de l'entrepreneur, éditions d'organisation, Paris, 2000 ;
- Millet Jean-Guy, Caspar Pierre, Normand Claude ; L'évaluation : trappe ou tremplin ?, édition d'organisation « eyrolles », 2010 ;
- MomarSokhna DIOP : GRH dans les organisations ; nouvelles approches, éditions d'harmattan, 2004 ;
- Pascale Malassingne ; conduire avec succès un entretien d'évaluation, éditions d'organisation, paris, 2004 ;
- Philippe LIGER : Le Marketing des RH ; attirer, intégrer et fidéliser les salariés, DUNOD, 2004 ;
- Serge Blanchard : quand les Rh construisent la croissance : un modèle opérationnel de développement, éditions d'organisation, 2005 ;
- Serge Panczuk : RH pour la première fois, éditions d'organisation, 2006 ;
- Sid Ahmed Benrouane : le management des ressources humaines, office des publications universitaires, 2010 ;
- Vincent Frédéric et ses collaborateurs ; conduire le diagnostic global, éditions d'organisation, paris, 2001 ;
- Xavier baron et ses collaborateurs ; les ressources humaines, éditions d'organisation, Paris, 1999 ;
- Yves EMERY ; renouveler la gestion des ressources humaines, presse polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2003 ;

➤ **Travaux universitaires :**

- Michael Ashworth et coll ; quelles finalités pour l'évaluation des salariées dans l'Entreprise : mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un MBA en MRH, université PARIS DAUPHINE, 2009 ;
- Gunia; la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des Entreprises, impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse I, sciences sociales, Toulouse, 2002

➤ **Sites internet :**

- <http://rhguide.viviti.com/files/documents/tous%20DRH.pdf>, p13/20, le 06/12/2012 à 20 :45;
- <http://www.newafrika.org/spip.php?articles259>, le 02/12/2012 à 15 :30;
- <http://www.blog.saeed.com/2010/12/de-la-grh-a-la-gsrh>, le 19/12/2011 à 22 :00;
- http://media.eduscol.education.fr/file/formation_continue_enseignats/35/3/GRH_actes_110353.pdf, p 22-23, le 25/11/2012 à 23 :45;
- <http://www.journaldunet.com/solutions/dossiers/pratique/sirh.shtml>, le 20/11/2012 à 22 :38;
- http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/travaux_etudiants/MEMOIRES-GROUPE5-les-defis-de-la-grh.pdf, p96, le 28/11/2012 à 22 :14;
- <http://eduscol.education.fr/cid46099/le-management-des-talents-une-nouvelle-formede-grh-adaptee-aux-professionnels-autonomes.html>, le 15/11/2012 à 18 :45 ;

➤ **Autres :**

- Encyclopédie des ressources humaine, 2^{ème} édition, éditions vuibert, paris, novembre 2006 ;
- Encyclopédie de la gestion et du management-EGM, édition DALLOZ, Paris, 1999 ;
- L'ACTUEL : le magazine de l'économie et du partenariat international, série 2009.