

## **Adoption de l'évaluation comme levier d'amélioration des performances des employés : cas CEVITAL**

### **Adoption of assessment as a lever for improving the performance of employers: Case of CEVITAL**

**MEKSEM Nadia**

**Université Mouloud MAMMERI Tizi Ouzou**

**nadia.meksem@ummtto.dz**

Date de réception : 09/ 10/ 2022

Date de publication : 05 / 11 / 2022

#### **Abstract:**

The objective of this article is to make the concept of human resources performance assessment in an organization understandable and to show its necessity for employees and managers.

The methodology chosen for our study was carried out in two stages. The first step consists of a theoretical approach through a literature review on HR performance assessment. The second step is an empirical approach where we combined the qualitative and quantitative method to enrich our study.

Two tools are used to collect data, an interview with HR managers and a questionnaire for CEVITAL employees whose statistical data processing was carried out by the SPHINX software. The results reveal that CEVITAL has an evaluation program, but only for its managers, and does not involve them in the implementation of this program. However, the motivation to perform better was noted.

**Keywords:** Performance; Assessment; Human resource; Organization; CEVITAL.

#### **Résumé:**

L'objectif de cet article est de rendre compréhensible le concept d'évaluation des performances ressources humaines dans une organisation et de montrer sa nécessité pour les employés, les managers et l'entreprise. La méthodologie choisie pour notre étude a été réalisée en deux étapes. La première étape consiste à suivre une démarche théorique par une revue de littérature sur l'évaluation des performances RH. La deuxième étape est une démarche empirique où nous avons combiné la méthode qualitative et quantitative pour enrichir notre étude. Deux outils sont utilisés pour collecter les données à savoir un entretien avec les responsables RH et un questionnaire pour les salariés de CEVITAL, le traitement statistique des données a été réalisé par le logiciel SPHINX.

Les résultats révèlent que CEVITAL dispose d'un programme d'évaluation mais uniquement pour ses cadres, elle ne les implique pas dans sa mise en place. Cependant, la motivation d'être plus performant est constatée.

**Mots-clés :** Ressource humaine ; Performance ; Evaluation ; Organisation ; CEVITAL.

## **Introduction:**

Pour maintenir sa compétitivité, l'entreprise doit trouver des opportunités pour faire face à l'environnement instable et changeant auquel elle est constamment exposée. Les changements qu'elle subit modifient les exigences en matière de compétences et de performances de ses employés. Aujourd'hui la pression est mise sur les responsables des ressources humaines, tous ces changements ont créé un besoin pressant d'évaluer ses performances. Par conséquent, l'entreprise doit s'assurer du portefeuille de compétences et de performances dont elle dispose puisque les ressources humaines y contribuent de manière significative.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, le concept d'évaluation est relativement nouveau, vers 1930 il y avait beaucoup plus de discussions sur la mesure et la notation des performances. Avec l'introduction de l'école des relations humaines de l'évaluation motivationnelle, qui prend en compte les conditions de travail mais reste majoritairement discrétionnaire et dépendante de l'efficacité des relations avec la direction. Depuis 1960, l'objectif principal de l'évaluation est de déterminer dans quelle mesure un employé collabore aux résultats de l'entreprise. L'avènement du management participatif dans les années 1980, insiste sur l'accord de l'évaluateur et de l'évalué quand aux objectifs à atteindre et être conscient de toute la portée du développement des compétences et des performances.

L'objectif de notre réflexion consiste à étudier la notion et la généralité de l'évaluation des performances RH en accordant une attention particulière à son application dans l'entreprise Algérienne, en l'occurrence CEVITAL, de ce fait se pose la problématique : **Qu'en est-il de l'application de l'évaluation des performances RH dans l'entreprise algérienne et de sa nécessité ?** Cela nous amène à formuler les hypothèses suivantes :

**H1 :** L'implication des évalués dans la préparation du programme d'évaluation ;

**H2 :** Les résultats de l'évaluation doivent augmenter la motivation des évalués.

Afin de répondre à notre problématique et de tester nos hypothèses, une approche empirique a été faite, nous avons combiné la méthode qualitative à travers un entretien semi-directif destiné au responsable RH, et la méthode quantitative à travers un questionnaire adressé aux salariés évalués nous a permis de décrire et prédire le phénomène étudié à partir de données quantifiables. L'échantillon qui a été choisi, comme le présume l'étude quantitative, correspond à 18 % de la population mère. Ces outils sont constitué des divers thèmes en relation avec notre sujet, chaque thème contient des questions enrichis par un ensemble de notions clés, ainsi l'exploitation de la documentation et des observations constatées au cours de notre étude.

Les résultats de l'étude montrent que CEVITAL se concentre uniquement sur l'évaluation des performances de ses cadres et leur implication dans la préparation du programme était pratiquement inexistante, ils ne sont donc pas en mesure de choisir la méthode d'évaluation ou les critères sur lesquels seront évalués. L'analyse statistique des données à l'aide du logiciel SPHINX a montré que plus de la moitié des évalués sont motivés et ont amélioré leur performance grâce à l'évaluation, ce qui prouve l'importance et la nécessité de cette pratique pour l'entreprise.

## 1. Généralités sur l'évaluation

Le but principal de l'évaluation des performances RH est de pouvoir apprécier un travail, un résultat final ou un comportement. Plusieurs écrits ont évoqué cette pratique, Pour (P, Gilbert, J. Aubert, 2003, p36)<sup>1</sup> « l'évaluation du personnel désigne une pratique de gestion du personnel dans laquelle un membre de l'entreprise, cadre ou agent de maîtrise, mandaté par sa direction, impose un jugement sur le comportement des collègues ou sur leur rendement ». Selon B. Martory et Crozet (2005, p96)<sup>2</sup>, l'évaluation est aussi « un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions ». Selon (Campoy et al. 2008, p13)<sup>3</sup> « l'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratique dès qu'une décision quelconque doit être prise ». Guillot-Soulez (2008, p56)<sup>4</sup> définit l'évaluation comme étant « un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Ce jugement peut s'exprimer de diverses manières, par exemple au travers d'une notation ou d'un inventaire des points forts et points faibles relatifs à la fonction exercée ; un compte rendu professionnel par rapport aux objectifs fixés... ».

Nous pouvons récapituler que l'évaluation de la performance RH est un processus administratif périodique visant à mesurer les points forts et les points faibles des employés et les comportements qui exercent dans certaine position et ce pour la réalisation d'un objectif particulier prévu par l'entreprise à l'avance.

### 1.1 Utilité de l'évaluation des performances RH

Sur le plan personnel, l'évaluation de la performance RH est cruciale pour le collaborateur et offre une occasion privilégiée de prendre les mesures nécessaires pour mettre en évidence ses forces et ses faiblesses. Sur le plan professionnel, elle lui permet d'évaluer ses capacités en fonction de ses résultats. L'évaluation du personnel aide à la sélection des nouveaux embauchés, dans la mesure où elle permet au GRH d'identifier par le biais de tests les candidats dont les compétences semblent correspondre à celles requises pour l'emploi. Il fonctionne de la même manière lorsqu'il s'agit des employés existants dans l'entreprise en cas de promotion et de mutation.

Selon Luc Boyer (2006, p73)<sup>5</sup> le dispositif d'évaluation est un moment d'échange permettant à l'employé de faire avancer des informations de terrain, de formuler des propositions, et de faire des commentaires clairs sur son travail, analyser l'évolution de sa trajectoire professionnelle, réfléchir à ses voies de croissance potentielles et prendre des décisions plus éclairées en suite. Pour l'entreprise, l'évaluation de la performance

augmente son efficacité et son rendement en obtenant des avantages multiples tel que la réalisation des objectifs fixés préalablement, améliorer sa réputation en diminuant le turnover et le taux d'absentéisme, fournir des informations à la direction des ressources humaines relatives au recrutement, à la gestion des carrières des employés et à leurs besoins de formation.

## 1.2 Caractéristiques de l'évaluation de performance RH

Selon Cadin et al. (2007, p16)<sup>6</sup>, les caractéristiques suivantes doivent être mise en œuvre afin d'évaluer la performance du personnel :

- La procédure doit être continue tout au long de la carrière du salarié plutôt que sur une courte période ;
- La présence d' une personne qui surveille la performance de façon constante est nécessaire pour éviter les biais ;
- Il existe une forte probabilité de partialité et de préjugés lorsque la performance est évaluée uniquement sur la base de l'opinion personnelle de l'évaluateur ;
- Le processus d'évaluation de la performance est appliqué à tous les employés à différents niveaux administratifs afin de s'assurer que chacun estime que la procédure est juste et complète ;
- La présence de critères pour juger la performance de l'employé est nécessaire à l'évaluation ;

Plusieurs dénomination de l'évaluation RH ; notation, appréciation, évaluation, mesure...etc.

## 1.3 Critères d'évaluation de performance RH

Les critères d'évaluation de la performance RH sont nombreux et illimités, (D. Autissier, B. Simonin, 2009, p56)<sup>7</sup> divisent les critères d'évaluation des performances RH en trois catégories,

- la première concerne **le résultat à atteindre** qui regroupe les objectifs quantitatifs (maîtrise des coûts, quantité produite et vendue) et qualitatifs (la qualité de travail et prestation de service) ;
- la deuxième **les Traits de personnalités** tels que la ponctualité, le sens de l'organisation, La confiance en soi, la communication, Le leadership, l'intégrité) ;
- la dernière catégorie concerne **le comportement** tels que la motivation, la stabilité émotive, l'esprit d'innover, le sens de responsabilité...etc.

Selon (Cadin et al. 1997, p12)<sup>8</sup> les standards et les critères pour juger des performances RH en nette évolution et affirment qu'avant, les entreprises utilisaient simplement les résultats comme moyen d'évaluer leurs employés, elles fondent désormais leur réussite sur l'évolution de leurs diverses qualités personnelles et professionnelles.

## 1.4 Méthodes d'évaluation

Plusieurs méthodes d'évaluation de la performance RH existent, et aucune d'elles ne s'imposent automatiquement. Nous pouvons citer quelques unes avec leurs caractéristiques, avantages et inconvénients :

- **Méthodes par objectifs** : l'employé est jugé selon les objectifs de travail qu'il peut accomplir après avoir détaillé les tâches et les objectifs à réaliser. Cette méthode est moins subjective, augmente le désir du sujet d'être évalué et son initiative d'avancer par lui-même et le Coût de la procédure est peu élevé. Cependant cette méthode peut avoir un impact négatif sur les évalués et leur faire pression étant donné qu'elle exige plus de droiture, de maturité pour les évalués. En laissant de côté tous les composants non mesurables de la tâche, cette méthode seule ne peut en aucun cas valoriser et reconnaître la vraie pertinence de l'évalué. (C. Lévy-Leboyer, 1996, p46)<sup>9</sup>

- **Méthodes par rangement** : faire des comparaisons entre les employés sur plusieurs dimensions reflétant l'efficacité globale de chaque employé au sein de l'entreprise puis les mettre au rang. Cette méthode est rapide et efficace pour identifier le meilleur employé d'un groupe, aucun frais de retour et aucune formation n'est nécessaire pour l'évaluateur. Néanmoins il n'y a pas d'interaction entre l'évaluateur et l'évalué, de nombreux impacts, y compris des idées reçues risquent de produire des biais.

- **Méthodes 360°** : cette idée permet d'évaluer les capacités d'un collaborateur et surtout ses performances dans l'ensemble de ses interactions avec l'entreprise (C. Lévy-Leboyer, 2007, p14)<sup>10</sup>. Un questionnaire d'une cinquantaine de questions distinctes centrées sur la personnalité, les qualités et l'expérience du candidat, il est évalué par son patron ainsi que par chaque membre de l'équipe interne (responsables hiérarchiques, collègues...etc.) et externes (clients, fournisseurs... etc.) avec qui il effectue des transactions. Cela lui permet de se projeter dans l'avenir et de progresser professionnellement et de la faire connaître au milieu professionnel. Malgré cela ce type d'évaluation a des limites le fait que l'employé sera évalué par des personnes qui ne sont pas affiliées et sont situées loin de l'entreprise, cela pourrait ralentir le processus et entraver son perfectionnement, le salarié évalué étant l'un d'entre eux, il est difficile pour les salariés internes d'apporter des réponses objectives, ce qui limite l'employabilité de l'évalué.

## 2. Théories relatives à l'évaluation des performances

Entre ceux qui préconisent et ceux qui critiquent les performances, la pratique de l'évaluation des performances a causé beaucoup de frictions

### 2.1 La théorie normative

Ce courant trouve que l'évaluation est une nécessité gestionnaire, les chercheurs Thornton et Byham (1982, p 343)<sup>11</sup> soulignent qu'un centre d'évaluation permet d'étudier les comportements à l'aide de divers outils destinés à les évaluer et apporter un appui pour l'organisation. (H. John Bernardin, Richard Beatty 1984, p 409)<sup>12</sup> et K.

Murphy et J. Cleveland (1991, p23<sup>13</sup>) expliquent le lien entre la performance individuelle et la performance organisationnelle ainsi que la contribution de l'évaluation des personnes au succès de l'entreprise. Maurice Reuchlin (1997, p36)<sup>14</sup> quand à lui considère l'évaluation comme une branche utile de la recherche qui applique un ensemble de connaissances à une réalité objective. Pour (Charbonnier-Voirin et El Akremi, 2016, p14)<sup>15</sup> l'évaluation modifie le comportement négatif en comportement positif aidant à résoudre les problèmes fréquemment rencontrés.

## 2.2 La théories critique

Ce courant explique la critique sociale de l'évaluation, Foucault (1975, p129)<sup>16</sup> critique le traitement que subissent les salariés sur leur lieu de travail et affirme que l'évaluation est une forme d'exercice du pouvoir sur les personnes. Selon Pagès et al. (1979, p22)<sup>17</sup>, le système d'évaluation de l'entreprise est une méthode par laquelle elle exerce son autorité sur les personnes. Pour (Djaouida séhili, 2002, p41)<sup>18</sup>, les méthodes d'évaluation sont vulnérables à la subjectivité et ne parviennent pas à éradiquer les stéréotypes sociaux liés aux travailleurs. Boussard (2008, p89)<sup>19</sup> juge l'évaluation comme une contrainte et une dominance pour les personnes, en plus d'être soumise à des processus de jugement ambigus. En dénonçant la manipulation du projet managérial, P. Gilbert (2012, p22)<sup>20</sup> s'insurge contre les évaluations de la subjectivité et de la complexité qui apparaissent au niveau individuel.

## 2.3 La théorie institutionnaliste

Cette théorie analyse l'évaluation à grande échelle en dehors du contexte de l'entreprise en utilisant trois approches, chacune d'elle se distingue par des points de consensus et des désaccords

- **L'approche culturelle :** La pratique de l'évaluation individuelle est minée par la prise en compte de la dimension culturelle, les questions anthropologiques telles que le rapport à autrui et au groupe en société n'ont aucune pertinence pour l'évalué (Laurent, 1986, p 18)<sup>21</sup>. Cependant Yongsun Paik et al. (2000, p12)<sup>22</sup> montre que l'intérêt des managers pour l'évaluation s'explique par la référence religieuse de certains pays, (Bacouel Jentjens et Brandl, 2015, p52)<sup>23</sup> développent une perspective à la fois culturelle et éducative pour analyser l'évaluation des salariés. Donc il y a ceux qui pensent qu'il est nécessaire de créer un lien entre les différents niveaux. individuel et organisationnel en développant les valeurs culturelles de l'organisation et d'autres qui trouvent que la prise en compte de la dimension culturelle de l'évalué détruit l'évaluation.

- **L'approche conventionnaliste :** le cadre conventionnel proposé par Laurent Thévenot (1991)<sup>24</sup> explique que les pratiques d'évaluation ne sont qu'un objet d'étude parmi d'autres. Selon Dansou et Langley (2012, p42)<sup>25</sup>, l'évaluation est interprétée comme le résultat d'un accord sur ce qui a de la valeur. Cependant Kozica et Brandl (2015, p56)<sup>26</sup> trouvent que la mobilisation des acteurs des conventions est une source de stress pour les personnes impliquées.



- **L'approche processuelle** : Selon cette approche, l'évaluation contribue à la structure organisationnelle formelle (Meyer et Rowan, 1977, p39)<sup>27</sup> et en termes de processus de structuration Giddens (1984, p15)<sup>28</sup> éclaire le comportement individuel en le joignant aux caractéristiques de la structure de l'entreprise.

### 3. Investigation du terrain

Cette partie se concentre sur l'étude des aspects pratiques d'évaluation des performances au sein d'une entreprise Algérienne CEVITAL située à l'arrière port de Bejaia. C'est une société par actions au capital privé de 68,76 milliards DA, elle a été créée en Mai 1998. C'est l'un des piliers de l'industrie agricole et agroalimentaire en Algérie et travaille en permanence pour accroître la richesse et l'emploi. Elle est composée de plusieurs sites de production équipés des technologies les plus récentes et continue de se développer à travers de nombreux projets en cours. L'objectif principal de l'entreprise est d'augmenter la production tout en garantissant la qualité et l'état du sucre, de la margarine et des huiles à des prix bien inférieurs. Une référence aux valeurs a été mise en pratique par CEVITAL, ses applications doivent refléter un comportement exemplaire et inciter les collaborateurs à construire la confiance et la solidarité entre eux.

#### 3.1 Outils et lancement de l'évaluation au sein de CEVITAL

Afin de démarrer l'évaluation, les outils indispensables pour mener à bien le processus d'évaluation sont :

- **La fiche d'entretien d'évaluation FEE**: il sert d'outil principal pour l'exécution de l'opération d'évaluation, il permet une évaluation plus objective possible en s'appuyant sur des référentiels de compétences (métiers, transverses et valeurs IRIS) et la fixation d'objectifs, réduisant ainsi la subjectivité ;

- **Entretien d'évaluation** : Il permet l'analyse des résultats atteints tout au long de l'année écoulée ainsi que la fixation des objectifs pour l'année suivante

- **Référentiel Postures IRIS** : ce sont les valeurs qui incarnent l'esprit, la culture et les règles de bonne conduite de l'entreprise (honnêteté, respect, initiative et solidarité).

- **Fiche référentiel des compétences FRC** : le document qui liste et place les compétences métiers et transverses requises d'un collaborateur pour occuper un poste.

Pour le lancement de l'évaluation, les RH responsables préparent une campagne de sensibilisation qui est décidée par note de service et programme le planning de l'année N+1 pour la tenue des entretiens d'évaluation, recueillir les informations du dossier d'évaluation et le transmettre à la Direction des ressources humaines.

#### 3.2 Domaines des compétences sur lesquels les cadres sont évalués

L'évaluation des performances au sein de CEVITAL concerne deux domaines :

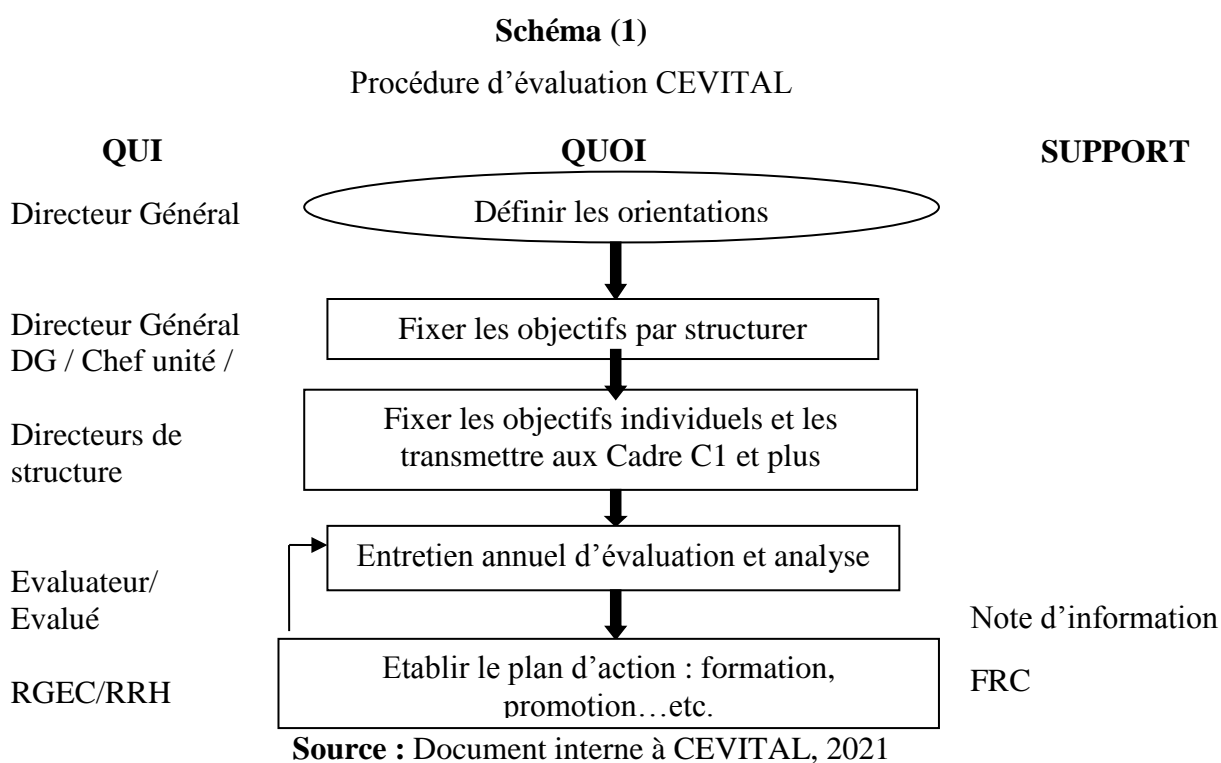
- **Domaines liés aux compétences Métier** : toutes les tâches liées aux services de la production, la maintenance, Energie et Utilités, Direction finance et comptabilité,

Direction système information, QHSE, RH, Approvisionnement et étude et investissement

• **Domaines liés aux compétences transverses** : ce sont des connaissances en dehors de leurs métiers, qui les aides à accomplir leurs tâches de manière efficace telles que la communication écrite et orale, la langue étrangère, le management budgétaire et organisationnel, le management des hommes et management projet ainsi que les outils bureautique, informatique et apprentissage de divers logiciels.<sup>29</sup>

### 3.3 Processus d'évaluation des performances au sein de CEVITAL

Le plan suivant montre, à partir de la définition des orientations stratégiques et la fixation des objectifs jusqu'à l'établissement du plan d'actions, les étapes principales du processus d'évaluation au sein de CEVITAL, les participants, les opérations désignées pour chaque étape ainsi que les outils utilisés pour effectuer l'évaluation.



À la lecture de ce schéma, Nous pouvons constater que le dispositif d'évaluation appliqué par CEVITAL prend en considération les orientations de la stratégie globale de l'entreprise avant de fixer les objectifs de chaque structure et déterminer ensuite des objectifs individuels à atteindre. Après l'analyse des compétences métiers et transverses(FRC) et le démarrage de l'entretien annuel entre l'évaluateur et l'évalué, le responsable de la gestion de l'emploi et compétences (RGEC) et le responsable ressources humaines établissent des plans d'action concernant la gestion des carrières des employés grâce aux résultats obtenus.



#### 4. Présentation et analyse des résultats

Grâce à l'entretien effectué avec le responsable RH et aux questionnaires transmis aux évalués, nous avons pu obtenir des résultats qui nous ont permis de répondre à notre questionnement et de tester nos hypothèses.

**Tableau (1)**  
Effectif CEVITAL

Catégorie socio-professionnelle	Effectif	Ratio
Cadre	1 357	37%
Maitrise	792	22%
Exécution	1 528	1 528
<b>Total</b>	<b>3 677</b>	<b>100%</b>

**La source** : à partir des données de notre enquête, 2022

Les réponses de responsable enquêté grâce à l'entretien accordé sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau (2)**  
Synthèse des résultats de l'entretien avec le responsable RH

n°	Question	Réponse
01	Existe-t-il un programme d'évaluation de performance ressource humaine?	Oui
02	Est-il permanent ?	Oui
03	De quoi dépend l'évaluation ?	La structure d'activité, l'organisation du travail et du style de gestion.
04	La portée de l'évaluation ?	Appréciation cyclique des réalisations individuelles pour améliorer la performance, gérer sa carrière.
05	Les objectifs attendus de ce programme ?	Reconnaitre leurs contributions dans la réalisation des objectifs, mission de l'entreprise. Motiver et augmenter la satisfaction du personnel au contexte du travail Permettre à l'évalué d'améliorer la qualité du travail.
06	Y'a t-il une entente entre l'évaluateur et l'évalué ?	Il y'a une complicité entre l'évaluateur et l'évalué.

**Source** : à partir des données de notre enquête, 2022

D'après ces réponses, nous constatons que CEVITAL dispose d'un système d'évaluation incessant, nécessaire pour la réalisation des objectifs de l'entreprise et la gestion de carrières de ses employés. Nous pouvons déduire que le programme d'évaluation au sein de CEVITAL change en fonction de la stratégie globale de l'entreprise et dépend de son style de gestion. Néanmoins cette évaluation s'applique uniquement pour les cadres (la population mère) et les autres catégories professionnelles ne sont pas concernées par cette pratique. Le tableau ci-après indique notre échantillon d'étude calculé par la méthode de quota sur le nombre total des cadres existant chez CAVITAL.

**Tableau (3)**

Echantillon d'étude

<b>Total</b>	1357	
<b>Quota (18%)</b>	<b>Q. enseignés</b>	<b>Q. vides</b>
	244	8
<b>Echantillon d'étude</b>	<b>236</b>	

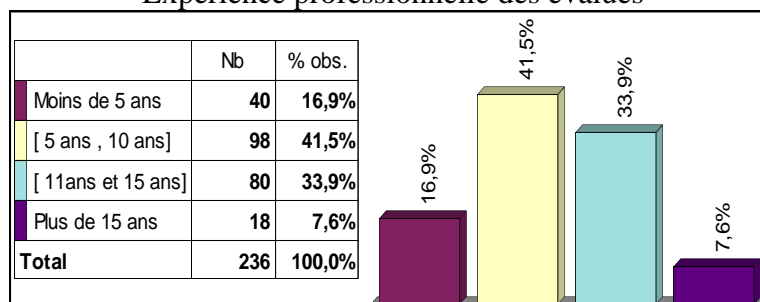
Source : à partir des données de notre enquête, 2022

Sur la base de ce quota (236 évalués), chaque évalué a reçu un questionnaire composé de questions liées à notre sujet.

- **Expérience professionnelle**

**Tableau(4)**

Expérience professionnelle des évalués



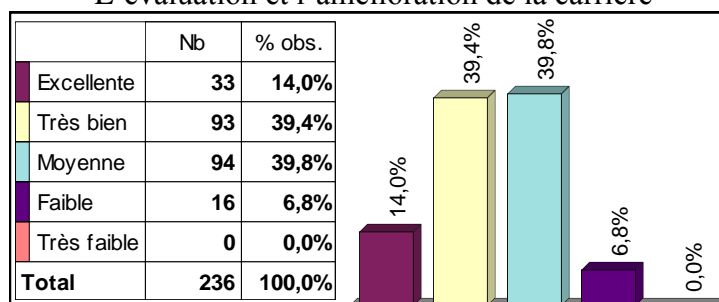
Source : à partir des données de notre enquête, 2022

Les données de l'enquête montrent que la plupart des évalués enquêtés que 7,6 % ont une ancienneté de plus de 15 ans, un pourcentage de, 33.9% pour ceux qui ont une ancienneté de 11 à 15 ans, 41.5% de 5 à 10 ans, suivi par ceux qui ont moins de 5 ans avec 16.9 %. Cela indique qu'il existe une saisissante stabilité des ressources humaines.

- **L'amélioration de la carrière avec l'évaluation de la performance**

**Tableau(5)**

L'évaluation et l'amélioration de la carrière



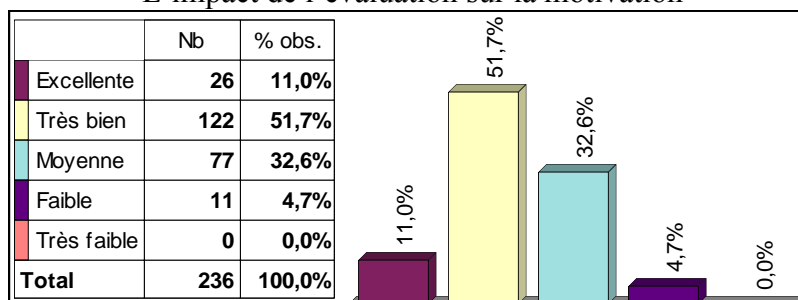
Source : à partir des données de notre enquête, 2022

L'analyse des réponses indique que plus de la moitié des évalués enquêtés (14 % excellent, 39.4% très bien) trouvent que leur carrière s'améliore nettement avec l'évaluation, 39.8% une amélioration moyenne dans leur carrière, Tandis qu'une minorité des évalués enquêtés pensent que leur carrière s'améliore timidement avec l'évaluation (6.8% faible). D'après ces résultats nous pouvons dire que l'évaluation dans ces entreprises est primordiale pour gérer la carrière de son personnel.

- **Impact de l'évaluation sur la motivation**

**Tableau(6)**

L'impact de l'évaluation sur la motivation



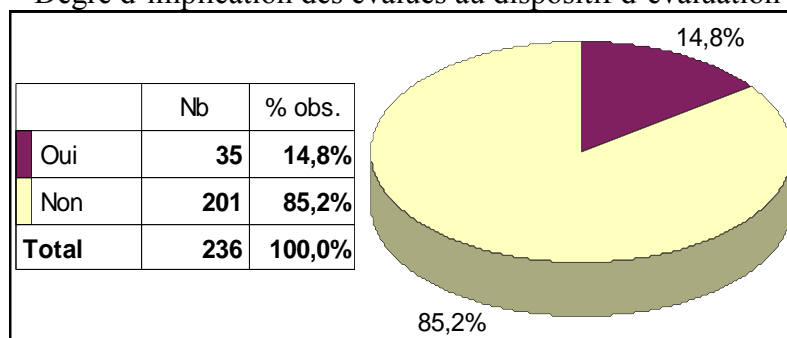
Source : à partir des données de notre enquête, 2022

Plus de 62% des évalués estiment que recevoir une évaluation les motive extrêmement bien à donner le meilleur d'eux- mêmes, 32.6% indiquent motivés moyennement et le reste estiment que l'évaluation les motive peu.

- **L'implication des évalués au programme d'évaluation**

**Tableau(7)**

Degré d'implication des évalués au dispositif d'évaluation



Source : à partir des données de notre enquête, 2022

Nous constatons à partir de ces réponses que 85.2% des évalués assurent qu'ils n'ont pas été contactés lors de l'élaboration du dispositif d'évaluation contre 14/8% ont déclaré y participer.

## 5. Conclusion

Cette étude vise à analyser la pratique d'évaluation des performances au sein d'une entreprise algérienne « CEVITAL », la synthèse des résultats exposés, grâce à l'entretien et au questionnaire, nous renseigne que la pratique d'évaluation au sein de CEVITAL est nécessaire pour la réalisation de ses divers objectifs, stratégique, structurelle et individuelle. Elle se déroule de manière permanente.

Pour ce qui est des hypothèses émis précédemment, nous pouvons grâce aux résultats obtenus infirmer l'hypothèse **H1** qui stipule l'implication des évalués dans la préparation du dispositif d'évaluation des performances au sein de CEVITAL. Quant à la vérification de l'hypothèse **H2** qui précise que l'évaluation appliquée motive les évalués, les résultats obtenus nous permet de la confirmer.

Néanmoins, des efforts restent à faire notamment l'extension de l'application de la pratique d'évaluation à toutes les catégories, car viser à améliorer le potentiel des employés et à obtenir les performances souhaitées nécessite plus qu'une simple évaluation des performances des cadres. Un dispositif sollicitant l'implication des évalués car se sont eux les premiers concernés afin d'accroître leur engagement et leur participation.

La première limite que nous avons rencontrée est d'ordre théorique, le manque d'auteurs algériens évoquant l'évaluation des performances dans les entreprises algériennes a réduit nos connaissances pour mieux appréhender cette pratique. La deuxième limite est d'ordre pratique, les résultats obtenus ne peuvent en aucun cas être généralisé étant donné le nombre insignifiant de données.

Notre étude ouvre des pistes de réflexions, d'abord pour l'analyse d'un grand nombre d'entreprises dans différents secteurs, en suite d'envisager de tester l'une des méthodes d'évaluation de la performance mentionnées dans la théorie au sein des entreprises algériennes.

## Bibliographie

---

- 1 P. Gilbert et J. Aubert. (2003), *l'évaluation des compétences*, Margada, Belgique ;
- 2 B. Martory, D. Crozet (2005), *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. 6e édition, Dunod, Paris.
- 3 E. CAMPOY, E., Maclouf, K. Mazouli et V. Neveu (2008). **Gestion des ressources humaines**. Pearson Education, France ;
- 4 C. Guillot-Soulez. (2008), *La gestion des ressources humaines*, Editions Gualino Lextenso, Paris ;
- 5 L. Boyer (2006), *management des hommes-historique, grands acteurs et auteurs, méthodes, outils, perspective*, Editions d'organisation, Paris ;
- 6 L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre (2007), *Gestion des ressources humaines*, 3 éd, Dunod, Paris ;
- 7 D. Autissier, B. Simonin (2009), *Mesurer la performance du contrôle de gestion », les baromètres de la performance*, éditions d'Organisation, paris ;
- 8 L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre (1997), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod ;
- 9 C. Lévy-Leboyer (1996). *Évaluation du personnel: Quels objectifs? Quelles méthodes?*, Eyrolles, Paris ;
- 10 C. Lévy-Leboyer(2007), *le 360°*, Eyrolles, Paris ;
- 11 G. Thornton et W. Byham (1982), *Assessment Centers and Managerial Performance*, Academic press, New York ;
- 12 H.J Bernardin, R.W Beatty (1984), *Performance appraisal. Assessment Human Behavior at work*, Boston, Kent Pub, Co, Boston ;
- 13 K. Murphy et J. Cleveland 1995, *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage;
- 14 M. Reuchlin (1997), *la psychologie différentielle*, paris ;
- 15 A. Charbonnier-Voirin et A. El Akremi (2016), *l'influence de la personnalité proactive sur la performance adaptative*, *Revue de gestion des ressources humaines*, vol 21 n°3, pp09-28 ;
- 16 M. Foucault (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard, Bibliothèque des histoires, Paris ;
- 17 M. Pagès, Bonetti M., Gaulejac v., et Descendre D. (1979), *l'emprise de l'organisation*, paris, PUF ;
- 18 D. séhili, (2002), *Ethiques et inégalités, Des avatars récurrents dans la job évaluation, cahiers du genre*, vol 29, n°1, pp39-57 ;
- 19 V. Boussard (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin ;
- 20 P. Gilbert (2012), *les outils de gestion : producteurs et régulateurs de la violence psychique au travail ?*, *Le Travail humain*, Vol. 75, n° 1, pp18-34;

- 21 A. Laurent, (1986), *The cross-cultural puzzle of international human resource management*, **Human Resource Management**, vol. 25, n°1, pp12-30 ;
- 22 Y. Paik, Vance C. M. et stage H. D. A. (2000), *test of assumed cluster homogeneity for performance appraisal management* , **International Journal of Humain Ressource Management**, vol. 11, n° 4, pp09-26 ;
- 23 S.Bacouel Jentjens et J., Brandl, (2015), *Cross-cultural responses to performance appraisals in germany and France*, **International Journal Cross Cultural Management**, vol. 10, n°3, pp49-68;
- 24 L. Thévenot (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard ;
- 25 Dansou et Langley (2012), *Institutional work and notion of test*, **M@nagement**, vol. 15m n°2, pp 36-54;
- 26 A. Kozica et J. Brandl (2015), handling paradoxical tensions through conventions: the case of performance appraisal, **zeitschrift fur personalforschung**, vol. 29, n°1, pp49-68;
- 27 T. Meyer et B. Rowan (1977), *institutionalized organizations*, **American Journal of sociology**, vol. 83, n°2, pp 26-42 ;
- 28 A. Giddens. (1984). *The constitution of society*: Outline of the theory of structuration. Univ of California Press.
- 29 Document interne à l'entreprise CEVITAL, 2021.