

## **L'APPORT DU CHOIX DES METHODES D'EVALUATION DU PERSONNEL SUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET PERFORMANCES**

Moufida BIRI, Doctorante à EHEC Alger

### **Résumé :**

Les entreprises d'aujourd'hui disposent de nombreuses méthodes d'évaluation qu'il convient de différencier à partir de leurs caractéristiques. L'évaluation du personnel est un enjeu primordial pour toute entreprise en ayant pour objectif principal, l'atteinte des résultats escomptés et le développement des compétences des collaborateurs.

Notre travail de recherche porte sur le choix du système d'évaluation le plus efficace afin de définir la place de chacun dans la réussite de la stratégie de l'entreprise et une meilleure implication des collaborateurs.

L'évaluation permet à l'individu un feedback en ce qui concerne la façon dont il s'acquitte de son travail et aide également les responsables dans leur décision concernant leurs collaborateurs.

**Mots clés :** Evaluation, Appréciation, entretien annuel,

### **Abstract:**

Today's companies or businesses have numerous methods of evaluation that should be distinguished according to their characteristics.

Staff evaluation is an essential stake for any company and its major objective is the achievement of expected results and the development of employees skills.

Our research is about the choice of the most effective system of evaluation, in order to define the place of each individual for the success of the company's strategy and a better involvement of the employees.

Evaluation provides the individuals with a feedback of how to fulfill their work and help also the employer make their decisions about their employees.

**key words:** evaluation , appreciation , annual maintenance

## **1-Introduction**

Les entreprises évoluent dans un contexte dominé essentiellement par la complexité accrue du marché. Pour faire face à ces mutations les entreprises sont confrontées à la nécessité de se restructurer, d'optimiser la façon de gérer leurs ressources. En effet « plus le

capital humain est développé, et plus une entreprise devient agile et capable de s'adapter à son environnement » (CAPPELLETTI Laurant, p95).

La Gestion des Ressources Humaines couvre à elle seule de nombreux domaines et intervient à tous les stades de la vie professionnelle du travailleur tels que : le recrutement, la rémunération, la formation, la gestion des conflits individuels et collectifs et plus particulièrement l'évaluation du personnel.

C'est dans cette perspective, que nous allons soulever l'importance du choix des méthodes d'évaluation du personnel et son impact sur les décisions prises concernant le capital humain.

## **2-Evaluation du personnel, brève revue de littérature :**

Le terme « Evaluation » est aujourd'hui considéré comme étant un phénomène essentiel à la vie des entreprises, son impact sur les attitudes et les comportements des employés est considérable.

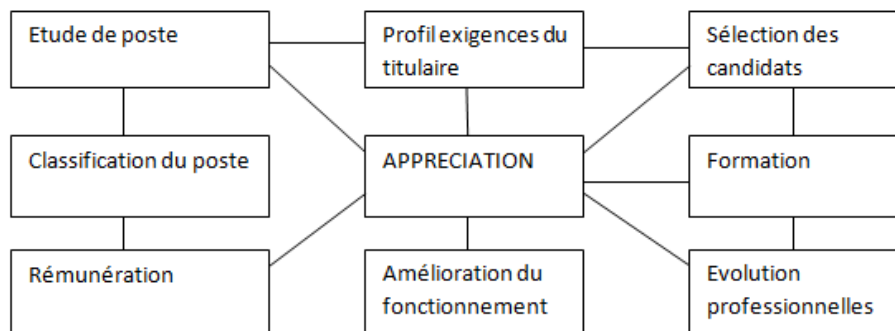
Selon SHMIDIG l'évaluation «est une opération par laquelle l'encadrement fait périodiquement et par écrit, le bilan du travail effectué par les collaborateurs, étudie les possibilités d'avenir et on discute avec eux ».

Pour Jacques Aubert et coll, évaluer : c'est produire un jugement de valeur sur un objet ou un ensemble d'objets, d'êtres, de phénomènes, d'événements.

L'évaluation est d'abord 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 par la planification et la fixation des objectifs et le suivi de l'activité (manuel de gestion, Vol2,P391)

L'évaluation est un thème central dans la politique RH, comme le démontre le schéma suivant:

### **FigureN° 01 : La place de l'évaluation au sein de l'entreprise**



Source : Cadin Loïc, Guerin Francis, Pigeys Frédérique, « Gestion des Ressources Humaines », édition Dunod, 2008.

L'évaluation permet l'adaptation du nouveau recrue et est considérée comme un moyen qui privilégie la communication par le dialogue établi à l'occasion des entretiens d'embauche.

**2-1. L'objet de l'évaluation :** porte essentiellement sur les performances et les compétences.

**L'évaluation de la performance** renvoie aux résultats obtenus par un salarié au regard des objectifs qui lui ont été préalablement assignés (BARRON 1999 : p80). Elle débouche, de près ou de loin, sur une sanction (rémunération, évolution, promotion...etc.).

Pour Xavier Baron et ses collaborateurs, **l'évaluation des compétences** concerne l'évaluation des savoir-faire opérationnels validés d'un collaborateur. 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'acquiescer chez un salarié (par la formation, la gestion de carrière...).

**L'évaluation du potentiel** intervient généralement d'une manière implicite d'une décision de gestion. Elle est conditionnée par des facteurs (LAPRA 1997 :p 61) tels que l'âge, l'expérience dans la fonction et la formation initiale, en regard des perspectives offertes par l'entreprise en termes d'évolution de carrière et de rémunération.

**L'évaluation du mérite** correspond au niveau d'implication du salarié à acquiescer rapidement en formation ou sur poste de travail, les compétences nouvelles qui lui seront nécessaires demain pour un emploi différent ou un niveau de responsabilité plus élevé.

**2-2. Les objectifs de l'évaluation du personnel :**

Nous citons les plus importants dans ce qui suit :

2-2-1. Objectifs liés au collaborateur : nous pouvons les énumérer en ce qui suit

1. Reconnaissance du travail effectué ;
2. Faire l'inventaire sur les réussites et difficultés rencontrées ;
3. Echange sur les activités et leur cohérence avec la fiche de poste ;

2-2-2. Objectifs liés à l'organisation

1. Vérification du bon fonctionnement de l'entreprise ;
2. Vérification de l'appropriation des objectifs individuels et collectifs ;

### **2-3. Les acteurs de l'évaluation du personnel:**

Comme dans tout processus dans la gestion des ressources humaines, plusieurs personnes interviennent dans leur réalisation.

2-3-1. Le supérieur immédiat:

Le supérieur est le responsable direct de la personne évalué, il est supposé être le mieux placé pour avoir une bonne connaissance du travail effectué par son subordonné afin de faire une appréciation du rendement de ce dernier.

Mais cette méthode présente des inconvénients (DOLAN et Coll 2008 : p220)

- Le supérieur dispose d'un pouvoir de récompense et de punition qui peut représenter une menace pour l'employé ;
- L'évaluation est souvent un processus unilatéral qui incite l'employé à se mettre sur la défensive et à justifier ses actions ;

2-3-2. Les collaborateurs :

L'évaluation d'un salarié peut être faite par les collègues bien que cette méthode est limitée due à une forte présence de compétition entre les employés et d'un niveau faible de confiance partagée. Cette méthode peut être valorisante si le climat de l'entreprise présente un esprit d'équipe élevé.

2-3-3. Les subordonnés :

Les subordonnés peuvent donner leurs avis sur leur supérieur, cette méthode permet à ce dernier de connaître la perception que ses subordonnés ont de lui, reste que cette méthode peut être subjective si les employés ont peur pour les répercussions de cette évaluation.

### **3. Les méthodes de l'évaluation du personnel :**

Il existe plusieurs approches d'évaluation du personnel. Certaines peuvent être appliquées à toutes les postes de travail, alors que d'autres conviennent à certaine catégorie d'emplois.

### **3-1. Les approches traditionnelles :**

La prise de décision en gestion des ressources humaine se fait sur la base des réponses à des questions simples telles que : qui a le meilleur rendement dans le groupe ? À qui devrait-on assigner telle ou telle tâche ? Les approches traditionnelles ou comparatives fournissent des réponses à des questions de ce genre.

**La méthode de rangement direct** est la plus simple méthode à appliquer, l'évaluateur classe les employés en fonction de leur rendement global, du meilleur au plus faible. Dans cette évaluation le supérieur peut prendre en compte d'autres critères tels que la disponibilité de l'employé, la qualité des rapports fournis et son respect des échéances.

Pour la **méthode par échelles graphiques** le salarié est jugé à partir d'une série de différents critères tels que la qualité et la quantité du travail effectué, le comportement lié au poste de travail occupé, les critères liés aux résultats (ex : quantité de travail) sont presque toujours représentés graphiquement.

**La méthode par choix forcés :** dans cette méthode l'évaluateur décrit les comportements de l'évalué sur un formulaire constitué d'une série d'énoncés.

**La méthode de la distribution forcée :** Cette méthode diffère de celle du rangement des individus car le classement se fait par rapport aux classes.

**La méthode des incidents critiques :** Cette méthode d'évaluation est axée sur le comportement de l'employé, est facile à appliquer, puisque le supérieur note ses observations des opérations efficaces et inefficaces de ses subordonnés.

### **3-2. Les approches modernes**

Ces approches sont axées essentiellement sur le résultat et non sur les comportements individuels, on peut citer la gestion par objectifs, les normes de rendement, les indices directs et le dossier de réalisation.

**Par objectifs :** Cette méthode assure une cohésion entre les objectifs individuels et les objectifs de l'organisation, les résultats attendus de l'évaluation sont déterminés au début de l'opération.

**L'approche par norme de travail :** Il s'agit de déterminer le niveau de qualité d'un travailleur en lui fixant un degré de rentabilité et l'inciter à l'atteindre.

**L'approche par centre d'évaluation :** Les critères qui seront appréciés lors de l'évaluation sont établis au préalable en utilisant certaines techniques tels que les entretus, les tests et en faisant appel aux experts.

**Le dossier de réalisation :** C'est une nouvelle méthode, qui répond à une problématique concernant l'évaluation des professionnels et des employés dont les tâches varient quotidiennement (DOLAN,p240).

**L'auto-évaluation :** Grâce à la participation de l'employé dans la définition des objectifs, l'autoévaluation gagne du terrain, car en contribuant au processus de l'évaluation.

**L'évaluation à 360°** ou évaluation multi-sources ou encore circulaire consiste en la collecte d'information concernant l'évalué par le biais des différentes personnes intéressées ; le supérieur, les clients les collaborateurs, les subordonnés et dans certaines entreprises nous trouvons aussi la contribution de l'évalué lui-même CHEVALIER, p78). L'entretien est la forme d'appréciation la plus répandue dans les entreprises. D'abord conçu comme un outil de communication (Claude BILLET, p105) dont l'objectif était l'amélioration des relations entre le salarié et son hiérarchie.

L'entretien d'évaluation est à la fois un acte de management et un acte de communication (Bruno BACHY et coll,p 243-244).

**L'informatisation de l'évaluation :**

L'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) se développe pour les systèmes d'évaluation, de multiples logiciels lui sont consacrés.

#### **4-Etude empirique au sein de la Caisse Nationale d'Equipe ment pour le Développement**

Nous avons jugé pour la partie pratique de mener une enquête par deux questionnaires : le premier nous a permis d'interroger les directeurs chargés de l'évaluation (évaluateur) du personnel afin de comprendre avec précision le fonctionnement du système d'évaluation.

**Synthèse générale**

Depuis 2008, les critères en place sont dissociés de la réalité de chaque fonction et ne sont pas différenciés d'un poste à un autre. Ces critères sont considérés comme trop génériques qui prennent pas en compte les spécificités des missions, l'intégration de la notion de résultats et donc d'objectifs clairs.

D'autre part, le système d'évaluation mis en œuvre n'est pas basé sur l'entretien périodique entre le supérieur hiérarchique et le collaborateur, chose qui réduit aussi bien la portée que la transparence du dispositif en place.

A cela s'ajoute l'absence de formation des évaluateurs en matière d'évaluation du personnel.

En ce qui suit des propositions des directeurs interviewés :

- La proposition d'une note limite pour toutes les catégories socioprofessionnelles, et bonifier la note pour le personnel qui présente une meilleure performance et un meilleur rendement pour créer un climat de compétitivité et pousser le personnel à aller de l'avant ;
- Définition d'un contrat de performance ;
- Définition de nouveaux critères qui correspondent avec les missions de chacun ;
- Former les évaluateurs ;
- La formation continue pour le personnel administratif et technique.

**Les attentes des chargés d'études :**

- Connaissance du système d'évaluation existant et des critères établis ;
- Connaitre leurs fiches de postes et les missions qui leurs sont attribuées ;
- Améliorer la communication entre la hiérarchie et le personnel, et faire circuler l'information du service des ressources humaines aux différentes structures ;
- L'équité et l'objectivité lors de l'évaluation pour l'ensemble du personnel ;
- Mise en place d'un entretien individuel pour déterminer les missions de chacun et définir les objectifs à atteindre ;
- Un feed back de l'évaluation
- Distinction entre les différentes catégories socioprofessionnelles ;

- La formation.

## 5-Conclusion :

Notre étude de cas s'est déroulée au sein de la caisse nationale d'équipement pour le Développement et notre travail de recherche a porté sur l'apport du choix des méthodes d'évaluation dans l'amélioration des performances et le développement des compétences des individus. Nous avons pu faire ressortir les points forts et faibles du système existant.

Après analyse des résultats nous pouvons confirmer les lacunes retenues sur le système appliqué et qui est limité à un acte quasiment administratif permettant seulement la détermination de la prime de rendement mensuelle.

L'évaluation est un facteur fondamental de communication interne, de motivation et de développement répondant à plusieurs objectifs, afin de permettre une progression de la compétence du personnel et la croissance de sa performance.

### Bibliographie

- AUBRET, (Jaques), GILBERT, (Patrick), « *L'évaluation des compétences* », Edition MARDAGA, Belgique, 2003.
- MARTORY.B, CROZET.D: « *Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances* », Edition DUNOD, 8<sup>ème</sup> éd, Paris, 2013.
- BACHY, (Bruno), HARACHE, (Christine), « *Toute la fonction Management* », Edition DUNOD, Paris, 2010.
- BARON, (Xavier) et ses collaborateurs, « *les ressources humaines* », Editions d'organisation, Paris, 1999.
- BILLET, (Claude), « *le guide des techniques d'évaluation* », Edition DUNOD, 2008.
- CADIN, (Loïc), GUERIN, (Francis), PIGEYRE, (Frédérique), « *Gestion des Ressources Humaines* », Edition Dunod, 2008.
- CHEVALIER, (Anne), COIFFARD, (Monique), GUILLAUME, (Willy), « *GESTION RH DES PME/PMI* », Edition Liaisons, Paris, 2004.
- Claude Billet, « *Guide de développement personnel et professionnel pour manager et cadres* », Edition Maxima, Paris, 2006.
- GUILLOT-SOULEZ, (Chloé), « *La gestion des ressources humaines* », Editions Lextenso, 6<sup>ème</sup> éd, Paris, 2013-2014.
- LEVY-LEBOYER, (Claude), « *Evaluation du Personnel : quels objectifs ? Quelles méthodes ?* », Editions d'Organisations, 7<sup>ème</sup> éd.
- LEVY-LEBOYER, (Claude), « *La gestion des compétences* », Editions d'Organisation, Paris, 2009.
- MARTORY, (Bernard), CROZET, (Daniel) : « *Gestion des ressources humaines* », Edition Dunod, Paris, 2005.
- SEKIOU (L), BLONDIN (L), PERETTI (J-M) et autres, « *Gestion des ressources humaines* », Editions De Boeck Université, 2<sup>ème</sup> éd, Bruxelles, 2001.
- SEKIOU, (Lakhdar), « *Gestion des ressources humaines* », Edition De Boeck, Montréal, 2001.
- SHMIDIG, (Gilbert) : « *Evaluation des compétences en situation de gestion* », Edition Economica, Paris, 1999.
- Manuel de Gestion, Volume2, édition ellipses, France, 2004, P.391