

## Le système de l'évaluation de la performance des ressources humaines Etude Comparative ALGERIE TELECOM & SONELGAZ

Pr.BOUZIANE Athmen /bouzianealg@yahoo.fr. Université de Saida -Algérie  
BENYAMINA Fatima Zahra / f.benyamina1990@gmail.com. Université de Saida –Algérie  
DARRAB Fatiha /darrab.fatiha@algeriatelecom.dz. Algérie télécom Saida –Algérie

### Résumé :

Le système de l'évaluation de la performance permet de repousser la main d'œuvre productive et expulser les imperfections du rendement de la ressource humaine. Avec un système d'évaluation efficace il peut être assuré à la fois un développement de compétence RH et une stratégie suprême de l'Entreprise.

L'efficacité de l'évaluation de la performance dépend pleinement de la nature de l'activité cœur (Service ou produit) qui devra être transformée en objectifs bien mesurés (qualifiés et quantifiés) en fonction de temps.

Les objectifs fixés par l'Entreprise qui devront être scindés en horizontal selon métier (Commercial, Technique....) et en vertical selon catégorie socioprofessionnelle (Cadre supérieur, Cadre, Maîtrise ou Exécution) pour laquelle les objectifs sont plus déterminés en plus bas niveau.

Pour certain métier de l'Entreprise tel que le management, le support et système d'information et autres, l'évaluation doit se formuler en fonction du métier productifs précités et pour la catégorie cadre se formule par la moyenne des réalisations individuelles de la plus petite catégorie (exécution).

**Les mots clés:** Ressource Humaine (RH), système d'évaluation de performance (SEP), Algérie télécom, Sonelgaz.

### Abstract:

The system of the evaluation of the performance allows to push away (to repel) the hand of productive work and to expel the imperfections of the yield and efficiency of the human resource. With a system of effective evaluation we can be insured at the same time a development of skill RH and a supreme strategy of the Company.

The efficiency of the benchmarking depends completely on the nature of the activity heart (Service or produced) which must be transformed into objectives well to measure (qualified and quantified) according to time.

The objectives fixed by the Company which must be split into horizontal according to jobs (Commercial, technical.) and in vertical according to socio-professional group (Senior executive, Frame(Executive), Control (Master's degree) or Execution) for which the objectives are more determined.

**Key words:** Human resource(HR), performance evaluation system (MS), Algeria Telecom, Sonelgaz.

## Introduction

Il a été observé que suite aux changements et développements technologiques ainsi que la concurrence agressive sur le marché imposée par l'environnement et pour faire face, les entreprises ont fait recours au management du capital des ressources humaines pour augmenter le taux de la performance et compétence et pour ce faire

il a été jugé nécessaire l'adoption d'un système d'évaluation afin de cerner les inaptitudes aux emplois et remédier aux anomalies de dysfonctionnement dans la gestion, exprimer les besoins en formation convenablement et prévoir les moyens utiles à la perfection du travail.

La présente étude a pour objet de cerner les insuffisances et analyser l'efficacité du système d'évaluation de la performance dans une Entreprise en vue de proposer des éventuelles modifications et mener à bien l'opération précitée.

Aussi l'étude a été consacrée pour mesurer le degré de satisfaction des employés par l'évaluation de la performance appliquée.

### **Problématique :**

Dans la plupart des entreprises les gestionnaires de la ressource humaine ne réussissent pas à adopter une méthode ou système pour identifier correctement le rendement de chaque employé et ce du à plusieurs facteurs tel que :

- ✓ L'absence d'un référentiel emploi intégral
- ✓ L'inexistence des fiches de poste parfaitement définies
- ✓ La subjectivité et inaptitude des responsables hiérarchiques à l'évaluation
- ✓ Le manque de communication interne et interpersonnelle
- ✓ La définition informelle des objectifs individuels

De ce que précède, l'Entreprise ne s'évolue jamais si elle est dépourvue d'un système qui assure le développement de ses compétences et surement son capital humain risque de rester geler en matière de connaissance et performance et incapable pour faire face à un environnement technologique prompt.

La présente étude a pour objet de cerner les insuffisances et analyser l'efficacité du système d'évaluation de la performance dans une Entreprise en vue de proposer des éventuelles modifications et mener à bien l'opération précitée.

Aussi l'étude a été consacrée pour mesurer le degré de satisfaction des employés par l'évaluation de la performance appliquée.

### **L'objectif de la recherche :**

Le problème majeur de la plupart des Entreprises est l'absence d'un système d'évaluation de la performance des ressources humaines fiable et objectif, à cet effet il a été pensé à exploiter les connaissances acquises durant la formation du DPGS pour discerner les insuffisances observées sur les systèmes d'évaluation de la performance RH appliquée dans les entreprises algériennes et spéculer à des perfectionnements s'il y a lieu.

### **L'importance de la recherche :**

Etude comparative entre deux entreprises économiques SPA – EPE (Société Par Action-Entreprise Publique Economique) les plus nommées afin de repérer aux grand axes fondant le système de l'évaluation de la performance qui servira comme modèle pour les entreprises de même natures

### Les limites de l'étude :

Le système d'évaluation de la performance étudié devra être adapté à des entreprises ayant le même statut (EPE)

### La méthode de l'étude :

Les deux premiers chapitres, seront consacrés a la méthodologie analytique descriptive tandis que le troisième chapitre, une étude sera effectuée sur le système de l'évaluation des performances adoptées respectivement par les Entreprises ALGERIE TELECOM et SONELGAZ et ce par le biais d'interview et questionnaires diffusés pour collecter le maximum de données et traiter les DATA par et synthétise les résultats obtenus

## I. Définitions de l'évaluation de la performance RH

Au regard des débats qui ont lieu aussi bien dans les entreprises que dans le monde académique, on peut affirmer que la "littérature de gestion" abonde d'interrogations sur : -ce qu'est une entreprise **performante**,

-les mesures de **performance**.

Certains usages, en particulier dans l'expression "**mesure des performances**", sont classiques.

En outre, le terme a récemment trouvé un nouveau terrain d'application :

1. **Le contrôle de gestion** y est présenté comme:

"**Système de pilotage de la performance**"<sup>1</sup> (Lorino, 1991)

"**Management de la performance**"<sup>2</sup> (Lebas, Euske et Mc Nair, 1992).

La GRH utilise également, très largement, le mot performance, à la fois pour désigner un instrument de gestion classique : "**l'appréciation des performances**"

**Figure 1.** Actions sur la performance<sup>3</sup>



**Source:** [https://www.google.dz/search?q=Actions+sur+la+performance&rlz=1C1CHBD\\_frDZ783DZ783&source](https://www.google.dz/search?q=Actions+sur+la+performance&rlz=1C1CHBD_frDZ783DZ783&source)

### La performance individuelle :

peut se définir comme le résumé des résultats mesurables, obtenus par une personne, à la suite d'activités évaluées avec des normes préalablement établis (délais, nombre, pourcentage, etc....).

• C'est donc une notion qui fait appel à deux éléments principaux :

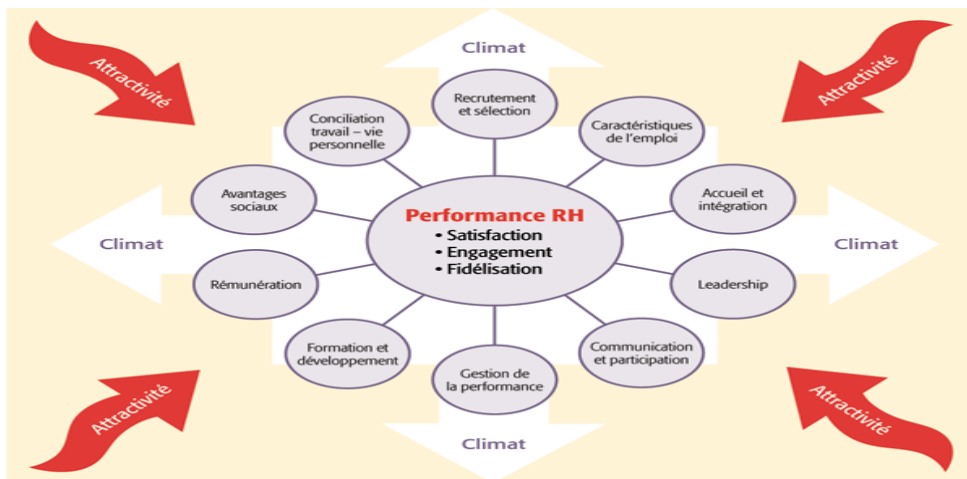
- Les résultats obtenus ;
- Les compétences démontrées.

### L'évaluation des performances

• L'évaluation des performances individuelles est le jugement porté par le supérieur hiérarchique sur les activités menées par ses collaborateurs sur une période donnée, ce, en vue d'apprécier les résultats obtenus par rapport :

- Aux exigences de leurs postes ;
- À des objectifs préalablement fixés.

**Figure2 : Climats et attractivité de la Performance RH<sup>4</sup>**



**Source:** Bruno Fabi, Ph. D., professeur titulaire, et Richard Lacoursière, M. Sc., professionnel de recherche, Université du Québec à Trois-Rivières. Source : Effectif, volume 12, numéro 1, janvier/février/mars 2009.- [http://www.portailrh.org/effectif/fiche\\_campusrh.aspx?p=406926](http://www.portailrh.org/effectif/fiche_campusrh.aspx?p=406926)

### Le système d'évaluation<sup>5</sup>:

C'est une procédure standardisée par laquelle :

- La hiérarchie fait périodiquement et par écrit, le bilan du travail effectué par son collaborateur ; étudie ses perspectives d'évolution et en discute avec lui ;

- Le collaborateur obtient des précisions sur ce qu'on attend de lui, fait savoir ses aspirations personnelles et ses attentes professionnelles.

•<sup>6</sup> L'objectif principal d'un système d'évaluation est de rechercher les points d'amélioration continue des performances individuelles sources de la performance globale de l'entreprise.

### **Les Indicateurs de l'évaluation**

**a) Réalisation des objectifs: sont mesurés par rapport à l'objectif fixé durant la période concernée**

**b) Prestation du travail : cet aspect est mesuré les actions suivantes :**

- ✓ Planification
- ✓ Organisation dans le travail
- ✓ Respects des échéances
- ✓ Implication
- ✓ Disponibilité

**c) Attitude et comportement au travail**

- ✓ Respect des procédures et instruction hiérarchique
- ✓ Aptitude à communiquer
- ✓ Coopération et travail d'équipe
- ✓ Assiduité
- ✓ Intégrité professionnelle

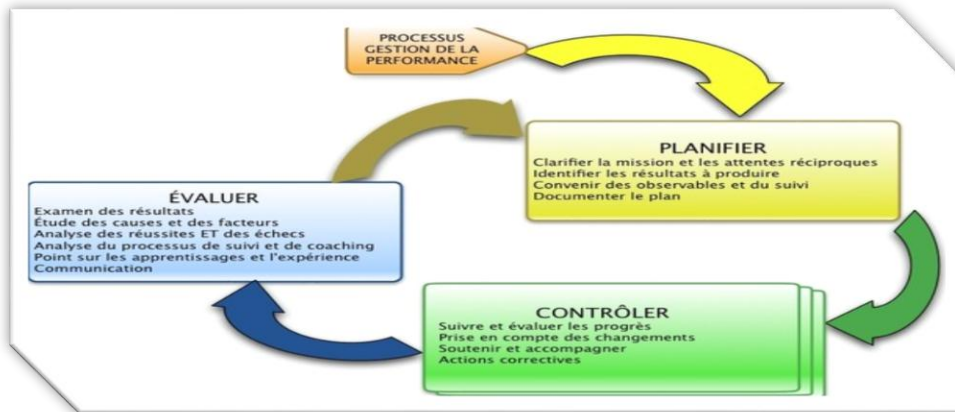
## **II. Le Processus de l'évaluation de la performance RH:**

Le processus du management des performances est un outil puissant du déploiement de la stratégie. C'est une référence pour toute décision en gestion des ressources humaines. Aussi bien pour l'encadrement et la motivation du personnel que pour le développement des compétences. Mr SELLAK Noureddine propose le déroulement cyclique en quatre (4) étapes essentielles dont chacune répond à un objectif bien défini.

L'étape préliminaire consiste à définir clairement les objectifs des collaborateurs dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Une seconde étape focalise sur le suivi périodique des performances. Le but de la troisième étape se résume à l'évaluation du personnel. Enfin, la dernière étape qui se caractérise par un entretien d'évaluation entre l'employé et son supérieur hiérarchique :

Mr **SELLAK Noureddines**<sup>7</sup> explique pour mettre en place votre processus d'évaluation de la performance, suivez les étapes suivantes.

**Figure 3 .Les étapes du Processus RH<sup>8</sup>**



Source: <https://www.google.dz/search?q=etapes+du+processus+rh&r>

### 1.Phase première: Planification des Objectifs.

Définir la finalité et les objectifs permet au personnel et à l'organisation de comprendre et de contrôler le processus<sup>9</sup>.

Les axes stratégiques définis par le top management doivent être déclinés en cascade sur les autres entités suivant l'organigramme de l'entreprise. Le manager devrait identifier les objectifs de son entité et les communiquer aux membres de son équipe. Dans le cadre du management participatif qui prône l'implication et la responsabilisation des équipes, le manager demande à ses subordonnées de proposer leurs objectifs susceptibles de servir ceux de l'unité organisationnelle et la stratégie de l'entreprise.

### 2.Phase Deuxième: Le suivi des Performances:

Cartographiez le processus d'évaluation de la performance pour votre organisation. Avec la participation du personnel à tous les niveaux, adaptez le processus aux besoins de votre organisation et déterminez ce qui suit<sup>10</sup> :

- Quel type de système d'évaluation de la performance souhaitez vous ? Face-à-face, évaluation 360 ° ou une combinaison des deux ?
- À quelle fréquence devront avoir lieu les évaluations ? Annuellement, annuellement avec un contrôle tous les six mois ou dans le cadre d'une période d'essai ?

- Est-ce que les évaluations seront différentes selon le personnel (direction, personnel général et volontaires) ?
- Qui effectuera les évaluations et pour qui ?
- De quelle manière les informations recueillies lors de l'évaluation seront-elles consignées et utilisées
- Comment le processus d'évaluation de la performance sera-t-il lié aux autres processus organisationnels, tels que la période de paye, la supervision ou l'assurance qualité ?

### **3. Phase troisième : Evaluation des Performances :**

Préparez les documents relatifs à l'évaluation de la performance. Lors de l'élaboration des formulaires et des outils de l'évaluation des performances, tenez compte de l'équité, de la cohérence et de la fonctionnalité. Les outils doivent être simples et faciles à utiliser. Testez-les avant de les utiliser pour la première fois.

### **4. Phase quatrième: Entretien d'évaluation.**

Le manager doit mener un entretien d'évaluation avec son subordonné dans le but de discuter ouvertement l'évaluation de ses performances. L'avantage le plus significatif de cet entretien est sûrement le fait de donner l'opportunité à l'employé de se faire entendre. La conversation doit être un échange d'idée, un dialogue, et non un monologue. Le manager doit d'abord expliquer les raisons qu'ils l'ont poussées à émettre ses appréciations et ensuite écouter la réaction et les commentaires de l'employé<sup>11</sup>.

### **Un processus d'évaluation de la performance efficace se doit d'être :**

- **Participatif** : Le superviseur et l'employé doivent faire des suggestions. Des retours d'informations des pairs et d'autres responsables peuvent également être inclus.
- **Transparent** : L'ensemble du personnel doit comprendre le processus d'évaluation de la performance et les critères utilisés.
- **Appliqué de manière cohérente** : Que les évaluations de l'employé soient menées en plusieurs phases ou simultanément, ces dernières doivent être effectuées uniformément avec l'ensemble du personnel pour assurer l'équité et la cohérence.
- **Examiné régulièrement** : Les évaluations de performance doivent être contrôlées régulièrement pour assurer la pertinence, l'exactitude et la cohérence des besoins organisationnels

La plupart des entreprises se disent insatisfaites de leur processus d'évaluation de la performance? On retrouve cette insatisfaction à l'égard des modes d'évaluation tant chez les évaluateurs et les évalués que chez les professionnels de la gestion des ressources humaines.

Selon une étude de HEC Montréal, réalisée par Alain Gosselin, CRHA et Kevin Murphy, les causes de cet échec peuvent être regroupées en quatre catégories : des idées préconçues, un contexte organisationnel défavorable, des pratiques et des outils d'évaluation du rendement inadéquats, des évaluateurs et des évalués politiques et subjectifs<sup>12</sup>.

## Impact de l'évaluation RH sur le salarié

- **D'aligner les responsabilités et les objectifs du personnel avec les objectifs de l'organisation et les objectifs du programme :**

Les évaluations de performance comprennent souvent l'examen de la description et des objectifs de poste d'un employé afin de s'assurer que ses responsabilités et ses objectifs sont cohérents avec ceux de l'organisation ou du programme.

- **D'aligner les attitudes et la performance du personnel avec les valeurs de l'organisation**

Lors de la planification des objectifs de performance, identifiez les valeurs que l'organisation souhaite percevoir dans les performances de l'employé au-delà de la simple exécution des tâches liées à son travail.

- **De reconnaître et de renforcer les bons indicateurs de performance**

Le processus d'évaluation de la performance permet de reconnaître et de renforcer les bons indicateurs de performance. Lorsqu'un employé se sent valorisé, il est plus à même à s'engager dans son travail et il sera par conséquent plus productif.

- **D'identifier et de résoudre officiellement les problèmes**

Les évaluations de la performance renforcent la communication actuelle en fournissant un forum pour que les employés et les superviseurs puissent discuter des problèmes ou des défis rencontrés et étayer les problèmes abordés.

- **D'identifier les besoins en formation et en développement Professionnel**

Lors de la détermination des objectifs de performance, l'employé et le superviseur peuvent prévoir une formation afin d'aider l'employé à atteindre ses objectifs de performance<sup>1</sup>.

## Impact de l'évaluation RH sur l'Entreprise

Dans une entreprise, la performance mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints.

Mais la performance constitue également le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise puisqu'elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques. Le plus souvent, les objectifs de performance précèdent la stratégie, mais la stratégie peut parfois précéder les objectifs de performance.



La complexité actuelle du management requiert du dirigeant d'entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément. C'est pourquoi l'évaluation de la performance d'une entreprise nécessite la définition de critères prenant en compte ce que les différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés et société civile essentiellement) attendent de l'entreprise.

La performance globale d'une entreprise suppose la combinaison de performances individuelles et de performances collectives. Elle intègre désormais trois grands domaines de performance : la performance économique, la performance sociétale et la performance environnementale.

La mesure de la performance d'une entreprise, c'est l'évaluation quantitative et qualitative de l'activité. La qualité se mesure par la satisfaction des clients, la conformité des produits, l'efficacité des processus et la mobilisation des salariés.

### III. Etude comparative Algérie télécom & Sonelgaz

Une étude effectuée sur le système de l'évaluation des performances adoptées respectivement par les Entreprises ALGERIE TELECOM et SONELGAZ et ce par le biais d'interview et questionnaires diffusés pour collecter le maximum de données et traiter les DATA par et synthétise les résultats obtenus

#### 1. Algérie Telecom<sup>13</sup> :

Est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels.

Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

ALGERIE TELECOM, est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales celles des Télécommunications

ALGERIE TELECOM est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.

#### Le Système de l'évaluation Chez ALGERIE TELECOM :

Les indicateurs du système de l'évaluation reposent sur les trois aspects suivants :

**a) Réalisation des objectifs : Sur 60 points**  
sont mesurés par rapport à l'objectif fixé une semaine avant le début du bimestre

**b) Prestation du travail : Sur 25 points**

Cet aspect est mesuré les actions suivantes :

- ✓ Planification
- ✓ Organisation dans le travail
- ✓ Respects des échéances
- ✓ Implication
- ✓ Disponibilité
- c) Attitude et comportement au travail Sur 15 points
- ✓ Respect des procédures et instruction hiérarchique
- ✓ Aptitude à communiquer
- ✓ Coopération et travail d'équipe
- ✓ Assiduité
- ✓ Intégrité professionnelle

**Période d'évaluation est bimestrielle**

Un questionnaire a été conçu pour récolter les informations nécessaires pour étudier le système de l'évaluation de la performance individuelle au sein de l'Entreprise sur un échantillon de 15 salariés de toute catégorie confondues et différents domaines d'activité dont l'analyse des résultats a fait ressortir les conclusions suivantes :

**A . Informations Individuelles de la population étudiée :**

Confidence Interval 95%

**1 .Catégorie des salariés interrogés**

Quelle est votre Catégorie socioprofessionnelle ?	% of Total N	N
CAD	60,0%	9
EXE	20,0%	3
MAI	20,0%	3
Total	100,0%	15

**2. Age des salariés interrogés**

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Label	Quel est votre âge		
Valid Values	Inf à 25 ans	1	2	13,3%
	25 à 35 ans	2	6	40,0%

Quelle est votre Catégorie socioprofessionnelle ?		% of Total N	N	
CAD		60,0%	9	
EXE		20,0%	3	
MAI		20,0%	3	
	35 à 45 ans	3	4	26,7%
	45 à 50 ans	4	1	6,7%
	Sup à 50 ans	5	2	13,3%

### 3.Situations familiales des salariés interrogés

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Label	Quelle est votre situation familiale ?		
Valid Values	Célibataire	C	7	46,7%
	divorce	D	0	,0%
	<b>marie</b>	<b>M</b>	<b>8</b>	<b>53,3%</b>
	veuf	V	0	,0%

### Le sexe des salariés interrogés

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Label	1. Quel est votre sexe ?		
Valid Values	féminin	F	6	40,0%
	<b>masculin</b>	<b>M</b>	<b>9</b>	<b>60,0%</b>

### 4. Niveau d'instruction des salariés interrogés

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Label	Quel est votre Diplôme/Niveau d'instruction ?		
Valid Values	Inf à 4 AM	1	1	6,7%
	4M-1AS	2	0	,0%
	1AS-3AS	3	1	6,7%
	<b>LICENCE/DEUA</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>60,0%</b>
	IGE/ MASTER	5	4	26,7%

La population concernée par l'étude dans sa plupart est de la catégorie **Cadre ,Diplômé** de sexe **masculin**, ayant la situation **mariée** et **jeune**

## B. Informations Professionnelles : 5. L'ancienneté des salariés interrogés

Standard Attributes	Label	Value	Count	Percent
		Combien comptabilise votre ancienneté dans L'Entreprise ?		
Valid Values	Inf à 05 ans	1	5	33,3%
	05 ans à 10 ans	2	5	33,3%
	10 ans à 20 ans	3	1	6,7%
	20 ans à 30 ans	4	3	20,0%
	Sup à 30 ans	5	1	6,7%

## 7. Domaine d'activité des salariés interrogés

Standard Attributes	Label	Value	Count	Percent
		Quel est votre Métier/ Domaine d'activité ?		
	COMMERCIAL	COM	7	46,7%
	GESTION ADM	GA	4	26,7%
	SUPPORT	SP	0	,0%
	SYSTEM INFO	SI	0	,0%
	TECHNIQUE	TECH	4	26,7%

## 8. Nature du poste occupé par les salariés interrogés

Standard Attributes	Label	Value	Count	Percent
		Occupez vous un poste de responsabilités ?		
Valid Values	NON	2	5	33,3%
	OUI	1	10	66,7%

## 9. Taux de satisfaction du Salaire

Standard Attributes	Label	Value	Count	Percent
		A quel point vous jugerez que votre salaire est convenable à votre emploi?		
Valid Values	0	0	1	6,7%
	25	25	0	,0%
	50	50	1	6,7%
	75	75	7	46,7%
	100	100	6	40,0%

La plupart des salariés interrogés ayant une expérience qui comptabilise **moins de 10 ans** dans l'Entreprise qui occupent des postes de responsabilité dans le

domaine commercial, technique et Gestion d'administration sont satisfait à  
**78,33%** de leurs salaire

### C. Objectifs et Evaluation RH :

Question	Résultat d'enquête	
	Oui	Non
10 .Vos objectifs sont ils spécifiques ?	93,3%	06,7%
11. Vos objectifs sont ils mesurables ?	93,3%	06,7%
12. Vos objectifs sont ils négociables?	73,3%	26,7%
13. La période d'évaluation est elle suffisante pour la réalisation de vos objectifs ?	53,3%	46,7%
14. La fixation des objectifs est elle conforme à vos compétences ?	86,7%	13,3%
15. Les moyens mis à votre disposition sont ils suffisants pour la réalisation de vos objectifs?	60,0%	40,0%
16. Est-ce que votre chef immédiat vous communique votre notation ?	46,7%	53,3%
17. Votre chef immédiat vous aide à améliorer votre rendement ?	73,3%	26,7%
18. Penser vous que votre évaluation de performance est correcte ?	60,0%	40,0%
19. Votre dernière évaluation est elle positive ou négative?	86,7% POSITIVE	13,3% NEGATIVE
22. Le système d'évaluation corrige il vos erreurs?	73,3%	26,7%
23. Aide il vous à développer votre compétences?	73,3%	26,7%
24. Vos formations cernent elle suffisamment vos besoins ?	66,7%	33,3%
25.Êtes-vous pour l'évaluation individuelle ?sinon que suggérez-vous ?	100%	0%
26. Pensez vous que le système d'évaluation de performance interprète réellement votre compétence ?	86,7%	13,3%

### Les points forts du salarié

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Label	20. Quel sont vos points forts lors de l'exercice de votre emploi?		
Valid Values	SAVOIR	1	9	60,0%
	SAVOIR Etre	2	2	13,3%
	SAVOIR Faire	3	4	26,7%

### Les points faibles du salarié

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Label	21. Quel sont vos points faibles lors de l'exercice de votre emploi?		
Valid Values	SAVOIR	1	3	20,0%
	SAVOIR Etre	2	3	20,0%
	SAVOIR Faire	3	2	13,3%
	NEANT	4	7	46,7%

Le partage de savoir est considéré acceptable

### 'Bubble Plot: DOMAIN-CAT-SALAIRE'



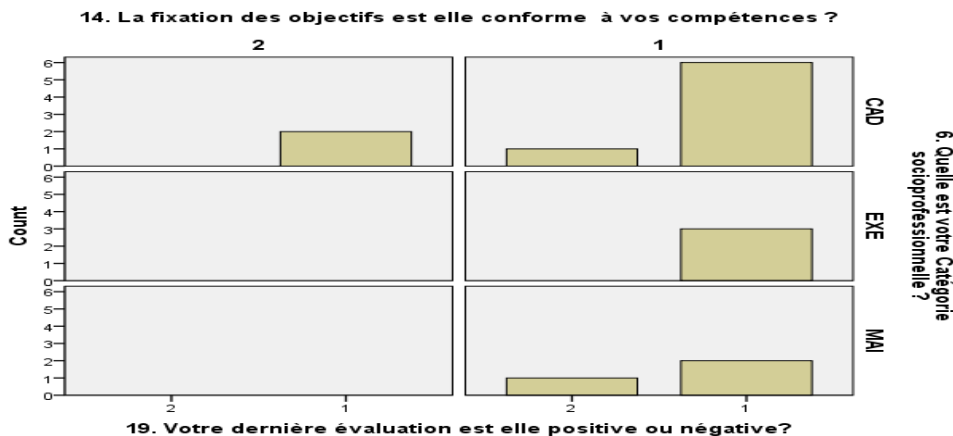
Le graphe ci dessus montre que la catégorie socioprofessionnelle **Maitrise** quelque soit le domaine de leur activité sont les plus satisfaits de leurs salaires ensuite **cadre** en deuxième et **exécution** en dernier

Le personnel de catégorie **technique** est les plus satisfait de leurs salaires ensuite **GA** et **Commercial**

7 .Quel est votre Métier/Domaine d'activité ?	Mean	N	% of Total N
COM	75,00	7	46,7%
GA	75,00	4	26,7%
<b>TECH</b>	<b>87,50</b>	<b>4</b>	<b>26,7%</b>
Total	78,33	15	100,0%

Il a été constaté d'après les commentaires enregistrés sur les questionnaires que les salariés ne disposent pas suffisamment des moyens ainsi que les délais suffisant pour la réalisation de leurs objectifs en plus le manque de communication avec leurs responsables particulièrement la notation influence négativement sur leur rendement

En conclusion il peut considérer que le système d'évaluation de la performance au sein de l'Entreprise ALGERIE TELECOM est **efficace** plus au moins pour le métier cœur qui est le domaine **technique**.





## 2- SONELGAZ <sup>14</sup>:

vit, depuis quelques années, une phase particulièrement importante de son histoire. Désormais, la restructuration de Sonelgaz, suite à l'avènement de la loi N°01.02 du 05 février 2002 s'est achevée avec la création de l'ensemble des filiales.

Sonelgaz est aujourd'hui érigé en Groupe industriel composé de 39 filiales et 5 sociétés en participation. Ainsi, ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.

### **Le Système de l'évaluation Chez SONELGAZ :**

Les indicateurs du système de l'évaluation reposent sur deux évaluations :

**a) Evaluation du rendement annuel : notée sur 20 points**

**Sont mesurés par rapport à l'objectif annuel fixé**

**b) Evaluation rôle : Sur 20 points**

Cet aspect est mesuré les actions suivantes :

- ✓ Planification
- ✓ Organisation dans le travail
- ✓ Respects des échéances
- ✓ Implication
- ✓ Disponibilité
- ✓ Respect des procédures et instruction hiérarchique
- ✓ Aptitude à communiquer
- ✓ Coopération et travail d'équipe
- ✓ Assiduité
- ✓ Intégrité professionnelle

**Note Evaluation Globale=Note évaluation du rendement\*0.6+Note Evaluation rôle\*0.4**

**Période d'évaluation est annuelle**

## A . Informations Individuelles de la population étudiée :

### Sexe

Valid Values	Count	Percent
Feminin	4	40,0%
masculin	6	60,0%

### Age

Valid Values	Count	Percent
25 à 35	3	30,0%
35 à 45	4	40,0%
45 à 50	2	20,0%
Inf à 25	1	10,0%
Sup à 50	0	,0%

### Situation familiale

Standard Attributes	Count	Percent
Valid Values		
Célibataire	2	20,0%
Divorce	0	,0%
Marie	8	80,0%
Veuf	0	,0%

Catégorie socioprofessionnelle		
Valid Values	Count	Percent
CAD	9	90,0%
EXE	0	,0%
MAI	1	10,0%

Idem pour l'Entreprise SONEL GAZ la population concernée par l'étude est de la catégorie cadre, de sexe masculin et jeune

### B. Informations Professionnelles :

#### Niveau d'instruction

Standard Attributes	Count	Percent
Valid Values		
Inf à 4	1	,0%
4M-1AS	2	,0%
1AS-3AS	3	10,0%
LICENCE/ IGE/ MAS	4	40,0%
	5	50,0%

#### Ancienneté

Standard Attributes	Count	Percent
Valid Values		
Inf à 5 ans	0	,0%
05 ans à 10 ans	0	30,0%
20 ans à 25 ans	0	50,0%
25 ans à 30 ans	0	10,0%
Sup à 30	0	10,0%

#### Domaine d'activité

Standard Attributes	Count	Percent
Valid Values		
COM	5	50,0%
GA	3	30,0%
SUPPORT	0	,0%
SYSTEM I	0	,0%
TECH	2	20,0%

### Taux de Satisfaction du salaire

Standard Attributes		Count	Percent
Valid Values	0	0	,0%
	100	1	10,0%
	25	1	10,0%
	50	3	30,0%
	75	5	50,0%

La plupart des salariés interrogés ayant une expérience qui comptabilise **plus de 20 ans** dans l'Entreprise qui occupent des postes de responsabilité dans le domaine commercial, Gestion d'administration et technique qui sont satisfait de leurs salaire à **65%**

### C. Objectifs et Evaluation RH :

Question	Oui	Non
10 .Vos objectifs sont ils spécifiques ?	80%	20%
11. Vos objectifs sont ils mesurables ?	70%	30%
12. Vos objectifs sont ils négociables?	30%	70%
13. La période d'évaluation est elle suffisante pour la réalisation de vos objectifs ?	60%	40%
14. La fixation des objectifs est elle conforme à vos compétences ?	90%	10%
15. Les moyens mis à votre disposition sont ils suffisants pour la réalisation de vos objectifs?	30%	70%
16. Est-ce que votre chef immédiat vous communique votre notation ?	50%	50%
17. Votre chef immédiat vous aide à améliorer votre rendement ?	60%	40%
18. Pensez vous que votre évaluation de performance est correcte ?	40%	60%
19. Votre dernière évaluation est elle positive ou négative?	Positive: 80%	Négative : 40%
22. Le système d'évaluation corrige il vos erreurs?	50%	50%
23. Aide il vous à développer votre compétences?	50%	50%
24. Vos formations cernent elle suffisamment vos besoins ?	30%	70%
25.Êtes-vous pour l'évaluation individuelle ?sinon que suggérez-vous ?	100%	0%
26. Pensez vous que le système d'évaluation de performance interprète réellement votre compétence ?	50%	50%

### Point Fort

Standard Attributes		Count	Percent
Valid Values	SAVOIR	6	40,0%
	SAVOIR Etre	4	10,0%
	SAVOIR Faire	0	50,0%

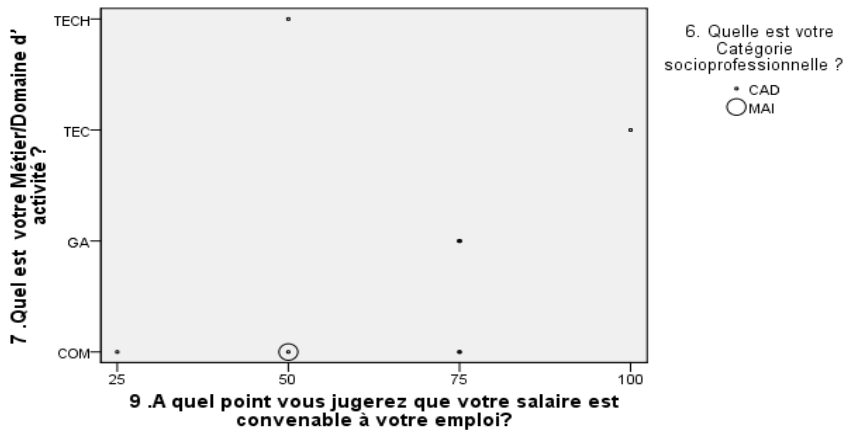
### Point Faible

Standard Attributes	Count	Percent
NEANT	4	40,0%
SAVOIR	1	10,0%
SAVOIR Etre	1	10,0%
SAVOIR Faire	4	40,0%

Le **savoir être** est point faible avérés lequel devra être tres considéré par le Entreprises économiques tandis que le partage de savoir et savoir faire est tres acceptable

Au sein de la société de SONEL GAZ le système de l'évaluation de la performance est jugé relativement **correcte** sauf que les objectifs ne sont **pas négociables** mais suffisamment mesurables et ce dû à la nature de l'activité (GAZ et Electricité) qui ne devra en aucun cas être stoppé vu le rôle très stratégique dans tous les secteurs. Le personnel est moyennement satisfait de sa rémunération





ALGERIE TELECOM	SONELGAZ
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Au sein d'ALGERIE TELECOM le SEP se restreint sur la valeur ajoutée seulement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Au sein de SONEL GAZ le SEP est une formule qui prend en considération les efforts du travail quotidien parallèlement à la valeur ajoutée</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La fixation des objectifs est plus déterminée pour la catégorie exécution et métier Commercial et Technique</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfaction en matière de rémunération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rémunération à revoir</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ SEP est nouvellement adopté qui est en évolution permanente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ SEP est déjà adulte et constant</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'encadrement est très jeune</li> <li>○ Revoir le volet Formation qui impact directement sur le savoir et savoir faire des salariés et aide à améliorer la performance individuelle</li> <li>○ Le manque de communication des responsables avec leurs collaborateurs afin de cerner les insuffisances et le dysfonctionnement.</li> </ul>	

## Conclusion

En matière d'évaluation de la performance RH, différentes approches et méthodes ont été mises au point. Certaines sont contestables, incertaines dans leurs résultats, ont peu de pertinence conceptuelle. D'autres sont plus crédibles. Il est attendu que les secondes aient la faveur de ceux qui se réclament de la « science » de l'évaluation, praticiens éclairés et chercheurs.

Mais il serait notoirement insuffisant de s'en tenir à un jugement absolu sur la valeur métrologique de l'évaluation.

La question de l'évaluation de la performance RH ne peut être détachée de questions plus générales comme celle visant à définir la place de la fonction RH dans l'entreprise.

Les incertitudes actuelles sur la mesure de la performance RH ne sont-elles pas d'ailleurs parentes de celles qui pèsent sur les finalités de la fonction ?

La réponse à la question « comment évaluer ? » est secondaire par rapport à celle de l'identification du positionnement de la fonction RH dans l'entreprise. Priorité au diagnostic, donc : dans telle entreprise désignée, quelles sont les missions réellement confiées à la fonction RH ? Comment se hiérarchisent-elles ? Une fois les réponses apportées à ces questions, le choix des modalités de mesure de la performance RH paraîtra assurément beaucoup plus simple

### **La bibliographie:**

---

<sup>1</sup> LE CONTROLE DE GESTION STRATEGIQUE. La gestion par les activités. [Livre] / **Philippe LORINO** . - PARIS : DUNOD , 1996 . - 1 vol., 215 p.

<sup>2</sup> Michel Lebas, J. Euske Kenneth, Carol J. Mcnair. Le management de la performance en milieu industriel: une étude terrain. Comptabilité et stratégies, May 1992, France

<sup>3</sup> [://www.google.dz/search?q=Actions+sur+la+performance&rlz=1C1CHBD\\_frDZ783DZ783&source=](http://www.google.dz/search?q=Actions+sur+la+performance&rlz=1C1CHBD_frDZ783DZ783&source=)

<sup>4</sup> :Bruno Fabi, Ph. D., professeur titulaire, et Richard Lacoursière, M. Sc., professionnel de recherche, Université du Québec à Trois-Rivières. Source : Effectif, volume 12, numéro 1, janvier/février/mars 2009.- [http://www.portailrh.org/effectif/fiche\\_campusrh.aspx?p=406926](http://www.portailrh.org/effectif/fiche_campusrh.aspx?p=406926)

<sup>5</sup>Patrick Gilbert, IAE de Paris (GREGOR) – Entreprise et Personnel. Courriel : [pgilbert@entreprise-personnel.asso.fr](mailto:pgilbert@entreprise-personnel.asso.fr)

<sup>6</sup>Philippe LORINO, Le contrôle de gestion stratégique. La gestion par les activités. [Livre] / . - PARIS : DUNOD, 1996. - 1 vol., 215 p

<sup>7</sup> DIRECTEUR DU CAPITAL HUMAIN chez Petrom :Oil & Energy/ PETROM S.A - Groupe  
HOLSATEKLG Electronics Maroc United Systems and Solutions- voir aussi  
<http://nadrarh.blogspot.com/p/code-du-travail.html>

<sup>8</sup> :<https://www.google.dz/search?q=etapes+du+processus+rh&r>

<sup>9</sup> Michel Lebas, J. Euske Kenneth, Carol J. Mcnair. Le management de la performance en milieu  
industriel: une étude terrain. Comptabilité et stratégies, May 1992, France

<sup>10</sup>Évaluation de la gestion des ressources humaines J.Y. Le Louarn (Auteur) - Thierry  
Wils (Auteur) - Paru en août 2001

<sup>11</sup> Allouche. J., M. Charpentier et C. Guillot. 2003. « Performances de l'entreprise et GRH »,  
Entreprise et Personnel, 238 p

<sup>12</sup> Auteur(s) : Estelle M. Morin, André Savoie, Guy Beaudin; Editeur(s) : Gaëtan Morin. L'efficacité  
de l'organisation Nombre de pages : 158 pages; Date de parution : 25/08/1994

<sup>13</sup> [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

<sup>14</sup> [www.sonelgaz.dz](http://www.sonelgaz.dz)