

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
master en science commerciales**

Spécialité: Management et Entreprenariat

Thème:

**Essaye d'analyse du système d'évaluation
des performances des employés**

(Cas : SONELGAZ).

Elaborer par :

M^{lle} Fatima Zahra BOUMAZOUZA

Encadreur :

M^{me} Nabila ACILA

Maître de conférences à EHEC

08^{ème} Promotion

Juin 2021

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
master en science commerciales**

Spécialité: Management et Entreprenariat

Thème:

**Essaye d'analyse du système d'évaluation
des performances des employés**

(Cas : SONELGAZ).

Elaborer par :

M^{lle} Fatima Zahra BOUMAZOUZA

Encadreur :

M^{me} Nabila ACILA

Maître de conférences à EHEC

08^{ème} Promotion

Juin 2021

DEDICACES

A mes parents, je tiens à vous dédier tous mes battements d'amour, l'emblème et l'espoir de ma vie, vous à qui je dois maïs bonheurs et mes joies infinies.

A celle qui m'a porté dans son ventre et qui elle est restée éveillée toutes les nuits pour moi et elle a toujours été mon soutien ma chère maman.

Et à celui qui m'a toujours aidé pour le meilleur et pour le pire mon cher père.

Sachez que vous êtes ma fierté, ma source d'admiration et mon éternel refuge, ma grande motivation restera à jamais vous honorer et vous rendre fiers par mes réussites et mes succès.

Je vous remercie beaucoup mon frère MOHAMMED pour le soutien moral et l'encouragement que vous m'avez accordés. Je vous souhaite tout le bonheur que vous méritez. Je vous aime très fort.

A tous ceux qui ont su m'apporter aide et soutien aux moments propices, je dédie ce travail et je vous remercie chaleureusement.

Remerciement

Je remercie Dieu de m'avoir donné la santé et le courage afin de pouvoir réussir ce travail.

Je tiens, à exprimer mes sincères remerciements à mon encadreur Mme. ACILA Nabila ses précieux conseils, sa disponibilité, et l'attention qu'elle m'a consacrée tout au long de cette recherche ont été d'une grande aide.

Je suis reconnaissante à monsieur MERINI MOHAMED mon encadreur au sein de SONEGGAZ pour la grande qualité de ses conseil.

Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu nous faire l'honneur de lire et d'apprécier notre travail.

Je ne saurai clore ces remerciements sans exprimer toute mon affection pour ma formidable famille, leur encouragement, leur compréhension mais aussi leur présence ont été d'un grand réconfort, au jour le jour, ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de cette recherche.

Résumé :

Le système d'évaluation des performances des employés est un processus de base essentiel dans la gestion des ressources humaines pour la société algérienne de distribution d'électricité et du gaz, il permet à la direction d'obtenir toutes les informations relatives aux employés pour déterminer l'efficacité des employés et juger de leur performance. L'importance du système d'évaluation des performances se traduit par la valorisation des compétences, le développement des performances, la stimulation des capacités, le développement des compétences et l'amélioration des relations entre les salariés d'une part et leurs supérieurs d'autre part.

Dans cette recherche on a essayé d'analyser du système d'évaluation des performances des employés en SONELGAZ tout en prenant en compte le comportement des employés.

Les résultats de notre étude sur le terrain au sein de SONELGAZ ont montré une faible influence de système d'évaluation des performances des employés sur la prise de décision en matière de GRH. Les managers doivent donc coordonnées les différents domaines de la GRH avec le système d'évaluation qui fournit les données nécessaires.

Les mots clés : la performance, système d'évaluation de la performance des employés, influence, GRH.

Abstract:

The employee performance appraisal system is an essential base process in the management of human resources for the Algerian corporation for Electricity and Gas distribution, it allows management to obtain all information related to employees to determine the effectiveness of employees and judge their performance. The importance of the performance appraisal system is reflected in highlighting competencies, developing performance, stimulating capabilities, developing skills and working to improve the relationship between employees on the one hand and their superiors on the other.

In this research we tried to analyze the employee performance appraisal system in SONELGAZ by taking into consideration the behavior of SONELGAZ employees.

The result of our field study within SONELGAZ showed a weak influence of employee performance appraisal systems on HRM decision making. Managers must therefore coordinate the different areas of HRM with the evaluation system that provides the necessary data.

Keywords: performance, employee performance appraisal system, influence, HRM.

الملخص :

يعتبر نظام تقييم اداء الموظفين عملية قاعدية اساسية في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز, فهو يسمح للإدارة بالحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالموظفين لتحديد فعالية الموظفين و الحكم على اداءهم فأهمية نظام التقييم تتجلى في ابراز الكفاءات و تطوير الاداء و تحفيز القدرات و تنمية المهارات و العمل على تحسين العلاقة بين الموظفين من جهة و بين رؤسائهم من جهة اخرى.

حاولنا في هذا البحث تحليل نظام تقييم الاداء للموظفين في سونلغاز مع مراعاة سلوك الموظفين.

اظهرت نتائج دراستنا الميدانية داخل سونلغاز تأثيرا ضعيفا لأنظمة تقييم اداء الموظفين على اتخاذ قرارات ادارة الموارد البشرية, لذلك يجب على المديرين تنسيق المجالات المختلفة لإدارة الموارد البشرية مع نظام التقييم الذي يوفر البيانات اللازمة

الكلمات المفتاحية : الاداء, نظام تقييم اداء الموظفين, تأثير, ادارة الموارد البشرية .

Liste des figures

Liste des figures :

Figure	Institution	Pages
Chapitre 01 :		
Figure n°1	Modèle de la planification des RH	19
Figure n°2	Typologie des modèles de GSRH	22
Chapitre 02 :		
Figure n°3	Le processus d'évaluation de la performance	44
Chapitre 03 :		
Figure n°4	L'organigramme de SONELGAZ	75
Figure n°5	L'organisation actuelle de SONELGAZ « CHLEF centre »	77
Figure n°6	L'organisation de ressource humaine	78
Figure n°7	Répartition des personnes interrogées par sexe	83
Figure n°8	Répartition des personnes interrogées selon l'âge	84
Figure n°9	Répartition des personnes interrogées selon le niveau d'éducation	85
Figure n°10	Répartition des personnes interrogées selon l'ancienneté	86
Figure n°11	Répartition des personnes interrogées par le poste occupé	87
Figure n°12	Possession d'un système d'évaluation	88
Figure n°13	Les critères de performance	89
Figure n°14	Le degré de ces normes	90
Figure n°15	L'objectivité des critères	91
Figure n°16	La base de déroulement de processus d'évaluation	92
Figure n°17	Exclure l'évaluation par le président pacifique	93
Figure n°18	L'intervention de collègue dans le processus d'évaluation	94
Figure n°19	Le suivi de système d'évaluation par l'organisation	95

Liste des figures

Figure n°20	Connaissance l'objectif de votre système d'évaluation des performances	96
Figure n°21	Le principal objectif d'évaluation	97
Figure n°22	Satisfaction des employés envers le système d'évaluation	98
Figure n°23	Le poste occupé et la meilleure performance	99
Figure n°24	La reconnaissance de résultats d'évaluation	100
Figure n°25	Le point d'évaluation et déposé un grief au résultat	101
Figure n°26	L'ancienneté et la promotion	102
Figure n°27	La formation dans l'établissement	103

Liste des tableaux

Liste des tableaux :

Tableaux	Institution	Pages
Chapitre 01 :		
Tableau n°1	La déférence entre GRH et GSRH	17
Tableau n°2	Développement de stratégies intégrées pour les ressources humaines	25
Tableau n°3	Les huit dimensions de la performance	27
Chapitre 03 :		
Tableau n°4	Répartition des personnes interrogées par sexe	83
Tableau n°5	Répartition des personnes interrogées selon l'âge	84
Tableau n°6	Répartition des personnes interrogées par le niveau d'éducation	85
Tableau n°7	Répartition des personnes interrogées par l'ancienneté	86
Tableau n°8	Possession d'un système d'évaluation	87
Tableau n°9	Les critères de performance	88
Tableau n°10	Les degrés de ces normes	89
Tableau n°11	L'objectivité des critères	90
Tableau n°12	La base de déroulement de processus d'évaluation	91
Tableau n°13	Exclure l'évaluation par le président pacifique	92
Tableau n°14	L'intervention de collègue dans le processus d'évaluation	93
Tableau n°15	Le suivi du système d'évaluation par l'organisation	94

Liste des tableaux

Tableau n°16	Connaissance de votre système d'évaluation des performances	95
Tableau n°17	Le principal objectif d'évaluation	96
Tableau n°18	Satisfaction des employés envers le système d'évaluation	97
Tableau n°19	Le poste occupé et la meilleure performance	98
Tableau n°20	La reconnaissance des résultats d'évaluation	99
Tableau n°21	Le point d'évaluation et déposé un grief au résultat	100
Tableau n°22	L'ancienneté et la promotion	101
Tableau n°23	La formation dans l'établissement	102

Liste des abréviations

Liste des abréviations :

Abréviations	Signification
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GSRH	Gestion Stratégique des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
DRH	Direction des Ressources Humaines
CRH	Comptabilité des Ressources Humaines
SADEG	Société Algérienne de Distribution d'Electricité et du Gaz
SONELGAZ	Société Algérienne de Distribution s'Electricité et du Gaz
EGA	Electricité et Gaz d'Algérie
SAE	Société Algérienne de l'Electricité
EPIC	Etablissement public à caractère Industriel Commercial
SPA	Société Par Action
SPE	SONELGAZ Production Electricité
GRTE	Gestionnaire Réseau Transport Electricité
GRTZ	Gestionnaire Réseau Transport Gaz
SDA	SONELGAZ Distribution Alger
SDC	SONALGAZ Distribution Centre
SDE	SONELGAZ Distribution Est
SDO	SONELGAZ Distribution Ouest
IFEG	Institution en Formation d'Electricité et de Gaz
GEAT	General Electric Algeria Turbines
EPC	Engineering Procurement and Construction

Sommaires :

Sommaire :

Introduction générale	
Chapitre 01 : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises	
Introduction chapitre 01.....	P7
Section 01 : Notions de la gestion stratégique des ressources humaines.....	P8
Section 02 : Les théories de la gestion stratégique des ressources.....	P17
Section 03 : Conceptions et dimensions de la performance.....	P24
Conclusion chapitre 01.....	P30
Chapitre 02 : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés	
Introduction chapitre 02.....	P32
Section 01 : Aperçu général sur évaluation de performance.....	P33
Section 02 : Le processus d'évaluation de performance.....	P45
Section 03 : Les enjeux et conditions d'une démarche évaluative réussie.....	P60
Conclusion chapitre 02.....	P63
Chapitre 03 : Analyse du système d'évaluation des performances des employés	
Introduction chapitre 03.....	P65
Section 01 : Présentation générale de la société Algérienne de distribution d'électricité et du gaz.....	P66
Section 02 : Présentation de l'enquête et interpréter les résultats.....	P81
Section 03 : Résultat et recommandation.....	P104
Conclusion chapitre 03.....	P108
Conclusion générale	P110
Bibliographie	
Annexe	
Table des matières	

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale :

Les organisations modernes témoignent d'un grand intérêt pour les ressources humaines qui travaillent pour elles, en raison de la certitude croissante que tout progrès ou développement ne sera pas efficace en l'absence de l'élément humain approprié, faire bon usage du capital humain est la base de tout investissement réussi, et cette ressource importante est gérée dans les institutions ou les départements par un système intégré appelé système de gestion des ressources humaines, qui vise à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins de l'institution et ses ressources humaines, ainsi il cherche à concilier au maximum entre l'employé et le métier qu'il occupe afin d'atteindre la meilleure efficacité possible pour l'organisation.

Le département des ressources humaines travaille à atteindre ses objectifs grâce à la bonne sélection des personnes à embaucher, à diriger et à développer, et cela ne se fera pas d'une manière qui permette d'atteindre les objectifs de l'institution ou du département sans un système d'évaluation de la performance des employés, les pays développés ont adopté différents systèmes d'évaluation des employés de leur administration publique influencé par les développements du secteur privé, qui connaît un plus grand dynamisme en ce qui concerne le développement ou l'application de systèmes de gestion modernes, là où il existe de nombreux types d'évaluation des employés selon les différents objectifs à atteindre à partir de ce système.

Ainsi, le processus d'évaluation de la performance des employés est l'étape précédente de tout programme de développement des ressources humaines qu'il s'agisse des programmes de formation, de promotions, de programmes incitatifs et de salaires, de plus il améliore la communication entre les différents niveaux administratifs de l'organisation.

La société Algérienne de distribution d'électricité et du gaz comme d'autres organisations pas loin de toutes ces transformations, elle a donc connu une vague de changements structurels et organisationnels, il lui a fait essayer de rompre avec les systèmes de gestion précédents et essayer d'adopter des politiques modernes, notamment en matière de gestion et de développement des ressources humaines, l'une de ces politiques est peut-être les systèmes d'évaluation du rendement des employés.

De ce fait, notre problématique consiste à répondre à la question suivante :

Introduction générale

Quelle est la réalité du système d'évaluation des performances des employés dans la société Algérienne de distribution d'électricité et du gaz, et quelle est son efficacité ?

Afin de bien cerner cette problématique nous avons posé les questions secondaires suivantes :

- Quels sont les composants du système d'évaluation des performances des employés ?
- Quels sont les leviers stratégiques et administratifs de la société Algérienne de distribution d'électricité et du gaz du système d'évaluation des performances des employés ?
- Les moyens mis en œuvre correspondent-ils aux objectifs de la société Algérienne de distribution d'électricité et du gaz ?
- Le système d'évaluation actuel présente-t-il des problèmes et des difficultés qui misent à son efficacité ?

Hypothèses :

Dans le but d'apporter des éléments de réponses à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

H1 : la société Algérienne de distribution d'électricité et du gaz ne dispose pas d'une stratégie du système d'évaluation des performances des employés

H2 : les moyens mise en œuvre ne correspondent pas aux objectifs de la société Algérienne de distribution d'électricité et du gaz

H3 : le système d'évaluation actuel présente beaucoup de problème

Les raisons du choix de ce sujet :

Ce sujet a été choisi en raison de son importance pour la société Algérienne de l'électricité et du gaz, le fait que l'efficacité de la performance de toute organisation, quel que soit son domaine d'activité, dépend de l'efficacité de la performance de ses ressources humaines, le système d'évaluation de la performance des employés est le moyen stratégique qui permet à l'organisation d'identifier la performance de ses employés et ses forces et faiblesses, et prendre les mesures nécessaires pour le corriger et le développer, afin d'obtenir les résultats souhaités. Aujourd'hui plus que jamais, SONELGAZ a un besoin de mettre en place de tels systèmes afin d'améliorer les performances de ses travailleurs, puis leurs performances.

Introduction générale

Objectifs de recherche :

- Analyser le système d'évaluation des performances des employés dans SONELGAZ et comprendre ses composants.
- Présenter des résultats, des suggestions et des recommandations sur le système d'évaluation des performances des employés et comment profiter de ses applications afin de maximiser ses profits, tant pour l'organisation que pour les employés.
- Souligner l'importance de mettre en œuvre ce système surtout pour les employés, parce qu'ils ont peur de lui, et leur conviction dans la plupart des cas que ce système ne sert qu'à rattraper leurs erreurs et les punir.

Méthodologie de travail :

Dans le souci de répondre aux multiples questions qui s'impose et faire face aux principales hypothèses, nous avons arrêté une méthode de travail qui a consisté dans un premier temps à fréquenté des bibliothèques en ligne qui nous étaient accessible, nous avons effectué des recherches sur les différents sites web avec une prudence particulière vigilance pour prendre conscience des travaux universitaires ayant abordé liés au système d'évaluation des performances en particulier pour comprendre le thème et faire un synthèse.

Dans une deuxième étape, nous avons effectué un stage pratique au niveau de la société Algérienne de distribution d'électricité et du gaz « SONELGAZ ».

Afin d'atteindre les objectifs ci-dessus, l'approche utilisée est une approche mixte qui regroupe l'approche descriptive et analytique.

- L'approche descriptive est utilisée dans la présentation du cadre théorique de l'étude, que nous en recours à des ouvrages, thèse de recherche, revus et réglementation.
- L'approche analytique quant à elle est utilisée dans l'étude de cas en effectuant un cas questionnaire afin d'aboutir le maximum d'informations qui pourraient nous éclairer dans ce travail.

Les obstacles de l'étude :

Durant l'élaboration de notre travail, nous avons rencontré quelques difficultés à savoir :

- Manque d'études et de recherches sur des sujets similaires à l'objet de notre étude.

Introduction générale

- L'énorme quantité d'informations sur les ressources humaines, il a été difficile de formuler un plan qui il contient toutes les informations relatives à l'objet de notre étude.
- La difficulté d'obtenir des informations et le manque de coopération de certains employés de l'établissement à l'étude, surtout quand il s'agit de distribuer le questionnaire.

Plan de travail :

Après plusieurs recherches et entretiens avec des professionnels du domaine, nous avons divisé notre mémoire en trois chapitres :

- ✓ Le premier chapitre portera sur les ressources humaines au service de la performance des entreprises.
Ce chapitre va être divisé en trois sections, la première abordera les notions de la gestion stratégique des ressources humaines, la deuxième fera les théories de la gestion stratégique des ressources humaines, et en fin nous mettrons les conceptions et dimensions de la performance.
- ✓ Le deuxième chapitre abordera l'évaluation de performance comme outil de gestion des employés.
Ce chapitre vu son importance sera subdivisé en trois sections, la première portera sur l'aperçu général sur évaluation de performance, la deuxième sera consacrée au le processus d'évaluation de performance, et la troisième sera consacrée à les enjeux et conditions d'une démarche évaluative réussie.
- ✓ Le dernier chapitre, quant à lui, sera consacré en premier lieu à la présentation de notre organisme d'accueil qui est SONELGAZ « agence de CHLEF », en deuxième lieu, nous aborderons les différents éléments de l'enquête par questionnaire électronique que nous avons mené auprès de 71 personnes, à savoir la présentation et l'analyse des résultats et en dernier lieu, nous aborderons une synthèse des résultats observés et des recommandations qui pourraient être utiles au développement de système d'évaluation des performances des employés.

Chapitre I :

**Les ressources humaines au service de la
performance des entreprises**

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

Introduction :

L'intérêt et le soin des ressources humaines sont le phénomène le plus important qui préoccupe les fonctionnaires des pays développés comme des pays en développement à l'heure actuelle ,cet intérêt est dû au fait que les ressources humaines sont un élément essentiel de la production, de la commercialisation, du financement et de l'amélioration de la performance, ce qui a conduit à la création d'un poste de gestion de cette dernière, dont le nom diffère d'une institution à l'autre, dans le but d'accroître l'efficacité des travailleurs et donc l'efficacité de l'institution .

Le succès des activités précédentes dans divers domaines varie en fonction de l'efficacité des activités de ressources humaines qui visent à développer l'utilisation de l'élément humain, qui est la ressource la plus précieuse dont dispose l'institution.

Dans ce chapitre, nous essaierons de mettre en évidence les aspects les plus importants des ressources humaines.

Dans ce cadre, nous allons présenter le premier chapitre, qui donne un aperçu global sur les ressources humaines et leurs stratégies

Nous avons divisé ce chapitre en trois sections :

- la première section met en relief les notions de la gestion stratégique des ressources humaines
- la deuxième section fera les théories de la gestion stratégique des ressources humaines
- la troisième section étudier la conception et dimension de la performance

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

Section 01 : Notion de la gestion stratégique des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) a longtemps été considérée comme un outil simple au service de la stratégie, similaire aux autres fonctions classiques d'une organisation. Cependant, il n'y a pas si longtemps, beaucoup de gens le considéraient comme la nécessité d'en tenir compte de manière plus importante depuis le début de la première phase de préparation de la stratégie. La gestion des ressources humaines est-elle en mesure de relever les défis posés par les nouvelles exigences d'une gestion stratégique qui s'appuie davantage sur les ressources et les compétences internes.

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) vise à atteindre le but, les objectifs et la vision de l'organisation, en traduisant la stratégie générale de l'institution en une stratégie détaillée et spécialisée dans les questions de ressources humaines.

1-Transformation de la gestion des ressources humaines :¹

Une dimension stratégique renforcée, on peut noter qu'il y a 20 ans, deux transformations profondes sont apparues dans le comportement de la gestion des sexes dans les organisations, ces deux changements ont été accompagnés d'un changement de dénomination du premier domaine qui se traduit par le passage de la « gestion des personnes » à la « gestion des ressources humaines », tandis que la seconde est caractérisée par le passage de la « gestion des ressources humaines » à la « gestion stratégie des ressources humaines », la première transformation est prendre en compte les composantes masculine et féminine comme une ressource importante dans l'organisation, au même titre que le capital financier ou les actifs physiques, et donc la nécessité de les gérer de manière systématique dans le sens d'une coordination de forme et de contenu entre les différentes applications et politiques traditionnelles de gestion des individus.

La nécessité de cette coordination est basée sur l'observation, à travers laquelle nous pouvons savoir si les applications et les politiques traditionnelles de gestion des personnes affectent le comportement humain, et donc la coordination en elle-même devient inévitable car les diverses influences sont dirigées vers un seul objectif.

¹ترجمة زهية موسوي, « الاستراتيجية و ادارة الموارد البشرية », مجلة Revue française de gestion , عدد 132 , فبراير 2001, ص. 94-101

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

Quant à la seconde transformation, plus récente, elle a contribué au mouvement public dans les comportements professionnels, qui a poussé ce dernier à se faire passer pour le descriptif de la stratégie. C'est ce qui a conduit à l'émergence du marketing stratégique, du contrôle stratégique et de l'examen des comptes stratégiques et de la gestion stratégique des ressources humaines etc.

En effet, quelles que soient les ambiguïtés soulevées, un tel mouvement traduit la prise de conscience de ces fonctions dans leur rôle dans le processus stratégique et on peut constater que ce mouvement général a été le résultat direct de l'émergence et du succès du concept de « gestion stratégique » dans la vie des organisations dans tous les cas et derrière ce mouvement général qui apparaît comme un phénomène de mode. Il nous semble qu'il est important d'analyser le cas particulier de la gestion des ressources humaines, car le passage de la « gestion des ressources humaines » à la « gestion stratégique » consiste à confirmer et approfondir le premier virage, passage de la « gestion des personnes » à la « gestion stratégique des ressources humaines ». Quant à la seconde transformation, elle repose sur la reconnaissance qu'en plus de la nécessité de coordination entre les différentes applications et politiques des individus, il était nécessaire de coordonner la gestion des ressources humaines avec les principaux besoins et objectifs de l'organisation c'est-à-dire avec sa stratégie générale dans l'organisation. L'idée de base de la gestion des ressources humaines est qu'une organisation peut être plus efficace si elle gère ses ressources humaines avec des politiques et des applications capables de fournir aux organisations la bonne taille pour des individus avec des comportements appropriés, les compétences requises et un bon niveau de motivation, mais ce qui est bon, approprié et requis dépend des besoins et des objectifs le contenu principal de l'organisation, qui est issu du contenu interne et externe de l'organisation.¹

Les théoriciens de la gestion des ressources humaines ont également suivi l'exemple de ses exécutants en soulignant que la coordination systématique des applications et des politiques de ressources humaines en fonction des besoins de l'organisation permet d'améliorer la satisfaction des individus et des clients, la productivité et la qualité des relations avec l'environnement externe (société, partenaires stratégiques et autorités de régulation). Et des capacités sur la continuité de l'organisation, qui est la présence plus forte de la gestion des ressources humaines dans une conception plus générale et à plus long terme de la stratégie de

¹ Danielle Petit, Ababacar M bengue, « stratégie et gestion des ressources humaines », revue française de gestion n°132, février 2001. pp 94-101

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

l'organisation, ce qui explique l'appellation gestion stratégique des ressources humaines. Et lors de l'analyse, il apparaît que la transformation de la gestion des personnes en gestion des RH est principalement consacrée à la logique interne. Quant au passage de la GRH à la gestion stratégique, il trouve ses causes en dehors du champ comportemental des RH. Le second et récemment l'émergence dans le même champ de stratégie du modèle d'intention stratégique basé sur les ressources internes, ce mouvement a-t-il poussé vers une gestion stratégique des RH.

En effet, les ressources internes (financières, matérielles et humaines) et les compétences sont devenues une place majeure dans les théories et les applications stratégiques, comme c'est le cas dans la gestion des RH, cette dernière se trouvera au cœur de la stratégie. Et être dans un endroit stratégique ne signifie pas nécessairement une inévitabilité ou une volonté de jouer un rôle stratégique, mais plutôt qu'il est plus capable et prêt pour cela si nécessaire. Les théoriciens et les exécutants de la gestion des RH ont profité de l'occasion pour donner à leur comportement une dimension plus stratégique. La GRH préfère jouer son rôle stratégique en investissant ses acquis et son expérience dans le domaine de la gestion des compétences

Bien entendu, la GRH devenue une gestion stratégique des ressources humaines, a les moyens de relever le nouveau défi que représentent les nouvelles exigences d'une gestion stratégique davantage basée sur les ressources et les compétences internes. Par exemple, des méthodes testées ont été développées pour analyser les compétences individuelles qui ont une transférabilité de manière efficace afin de gérer efficacement les compétences organisationnelles, et afin d'accomplir ces nouvelles tâches, la gestion stratégique des ressources humaines doit coopérer par le partenariat en établissant des concepts ainsi que établir des politiques de ressources humaines. Les professionnels des RH doivent tenir compte de l'opinion des gestionnaires, des employés, des syndicats, des clients et des autorités réglementaires.¹

Semblable à d'autres fonctions classiques trouvées dans les organisations telles que la finance, la production et la gestion ou le contrôle marketing. La GRH a longtemps été considérée avant tout comme un outil au service du stratégique, mais il y a quelques années ce lien unidirectionnel de dépendance est devenu un sujet de discussion, il correspond au mieux à ce

¹ Danielle Petit, Ababacar M bengue, « stratégie et gestion des ressources humaines », revue française de gestion, n°132, février 2001.pp 94-101

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

qu'il est devenu et a ce qu'auraient dû être les bonnes pratiques organisationnelles. Un autre type de lien plus équilibré est ce qu'il faut : la GRH doit être plus présente et à plus forte capacité dans le processus stratégique depuis le début de la phase de préparation de la stratégie. Ce nouveau positionnement, qui a été particulièrement défendu par les théoriciens et praticiens de la gestion des ressources humaines.

2 /Définition :

La gestion des ressources humaines (GRH), anciennement la gestion de personnel, est l'ensemble des pratiques mis en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Ces ressources humaines sont l'ensemble des collaborateurs de tous statuts (ouvriers, employés, cadres) appartenant à l'organisation.

De simple fonction de support qu'elle était, la gestion des ressources humaines (GRH) constitue de nos jours une variable clé dans l'équation stratégique des organisations. On la qualifie à juste titre de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Mais que renferme ce concept de gestion stratégique des ressources humaines ?

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) en tant que concept novateur sera abordé à travers les aspects suivants, afin de démontrer ce que renferme ce concept : la notion de stratégie, la notion de gestion des ressources humaines, le rapprochement entre la gestion des ressources humaines et la stratégie.

2-1– La notion de stratégie :¹

La stratégie est une matière, théoriquement et pratiquement vaste, qui suscite des études approfondies pour la formation en management. Il est donc impossible de l'étudier ici dans toute son entièreté. Nous allons simplement nous attacher à reprendre les notions essentielles.

La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces à exploiter et le profit à réaliser.¹

¹ DAILLO/GUIEBRE Lebkoré Anasthasie : la gestion stratégique des ressources humaines « cas de la maîtrise d'ouvrage de l'aéroport de don sin », institut international d'ingénierie de Burkina-Faso, 2017, p.5

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

La stratégie est ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de politique générale de l'entreprise ²

La stratégie est l'ensemble des modalités de définition, d'utilisation et d'allocation des ressources gérables par l'entreprise.³

La stratégie est la direction à long terme d'une organisation. ⁴

La stratégie est un ensemble de décisions qui font face et dirigent le travail, c'est donc après consultation et délibération.⁵

2-2-Définition de la gestion des ressources humaines (GRH) :

GRH est un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue. ⁶

La GRH est l'ensemble des activités qui permettent à une entreprise de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité. ⁷

La GRH est un choix managérial. D'autres choix sont possibles pour assurer cette régulation sociale. La gestion, et pas seulement la GRH, ne se définit pas seulement par son objet, qu'elle partage avec tout acte managérial. Elle se définit également par une façon particulière d'assurer une optimisation des ressources, par une façon particulière de prendre des décisions censées produire cette performance recherchée. ⁸

¹ DAILLO/GUIEBRE Lebkoré Anasthasie : la gestion stratégique des ressources humaines « cas de la maîtrise d'ouvrage de l'aéroport de don sin », master 2 management des entreprises et des organisations, option management stratégique et opérationnel, institut international d'ingénierie de Burkina-Faso, 2017, p.5

² Desreumaux A, « introduction à la gestion », Paris, Armand colin, 1992, p.22

³ ABDELWAHAB AIT RAZOUK. Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance. Gestion et management, université NANSY 2, France, 2007, p.35

⁴ Johnson.G, et Alii, « stratégique », Paris, Pearson (10^e édition), 2014, p.672

⁵ ناصر دادي عدون, "الإدارة و التخطيط الاستراتيجي", ديوان المطبوعات الجامعية 2001, ص 14

⁶ Anne DIETRICH, Frédérique PIGEYRE, « la gestion des ressources humaines », 2005, repères, la découverte, p.1

⁷ M.MORENO, « gestion des ressources humaines », Edition janvier 2008, p.05

⁸ Bernard GALAMBAUD, « SI LA GRH » était de la gestion, Editions LAISONS 2002, p.18

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

La GRH peut être alors comprise comme un ensemble de pratique (formation, rémunération, mobilité, recrutement, etc.) assurant diverses fonctionnalités du sous-système social. Ce sont d'ailleurs les fonctionnalités servies qui donnent leur sens aux pratiques.¹

3 / La gestion stratégique des ressources humaines

3-1- La relations entre la gestion des ressources humaines et stratégie :

La relation entre la GRH et la stratégie s'est également construite avec un changement du paradigme stratégique et du rôle du capital humain. Traditionnellement, la stratégie définit comme l'ensemble des critères de décision choisi par les dirigeants pour orienter de façon déterminante et sur la durée les activités et la configuration de l'entreprise ont été dominées par l'approche externe de l'entreprise. Cette approche, inspirée essentiellement des partisans de la théorie de la contingence, est associée aujourd'hui à l'approche interne de la stratégie. La nouvelle démarche stratégique veut que les deux approches (interne et externe) de la stratégie soient indissociables et complémentaires. Aussi la définition de la stratégie doit intégrer les ressources internes de l'entreprise dans sa formulation et sa mise en œuvre .La GSRH a donc émergé de ce changement de paradigme.²

3-2 Définition de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) :

La GSRH est souvent désignée comme un ensemble de pratiques cohérent incitant les salariés à être performants ou à s'impliquer dans l'entreprise.³

La GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.⁴

La GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.⁵

¹ BERNARD.G, « SI LA GRH », état de la gestion, Editions LAISONS 2002, p.18

² Ra zouk. A. A, BAYAD .M, « la gestion stratégique des ressources humaines dans les PME Française » quelle place et quelle évolution ? Revue internationale de PME, article 2010, p. 135

³ Idem, p.137

⁴ M.BAYAD, G.ARCAND, M.ARCAND, N.ALLANI « gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles », article janvier 2004, p.76

⁵ M.BAYAD, G.ARCAND, M.ARCAND, N.ALLANI « gestion stratégique des ressources humaines : fondements et smodèles », article janvier 2004, p.76

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

La GSRH c'est le processus décisionnel qui œuvre pour réaliser l'adaptation du système des ressources humaines à l'environnement concurrentiel, et pour soutenir la stratégie de l'organisation et atteindre ses objectifs stratégiques.¹

1-1 les éléments fondamentaux de la gestion stratégique des ressources humaines :

Se base sur trois éléments :

- L'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme.
- La cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles.
- La présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.²

1-2 les éléments principaux de la gestion stratégique des ressources humaines :

La GSRH regroupe quatre éléments principaux :

- L'utilisation de la planification
- La conception et le management de système RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérent et guidés par une 'philosophie'.
- L'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché.
- Regarder les personnes dans l'organisation comme une « ressources stratégique » indispensable à la réalisation de « l'avantage compétitif ».³

1-3- les caractéristiques de GSRH :

La GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :

- La tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elle qu'avec la planification stratégique plus généralement.
- Le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement.
- Le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme.

¹ معين امين السيد, ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية, الطبعة الأولى 2010, ص 44-45

² M.BAYAD, G.ARCAND, M.ARCAND, N.ALLANI « gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles », article janvier 2004, p.76.

³ M.BAYAD, G. G.ARCAND, M.ARCAND, N.ALLANI, op. Cite, p.77

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

- L'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de 'révélateur', de 'responsabilisation' et de 'facilitateur'.¹

1-4- les priorités de GSRH : ²

La GSRH se donne quatre priorités :

- L'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation.
- Une structure organisationnelle flexible.
- Un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité.
- Une implication forte des employés envers, les buts et les activités de l'entreprise.

3-3- Rapprochement entre la GRH et la stratégie :

Le concept « stratégie » est de plus en plus fréquemment associé à celui de « gestion des ressources humaines ». Cela s'explique par la nécessité, dans les organisations, d'avoir une vision plus globale de la GRH et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels. C'est ainsi que l'on parle actuellement de la « gestion stratégique des ressources humaines » (GSRH), qui est une approche en GRH.

La GSRH : « comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable ». ³ C'est en fait un ensemble d'actions qui « concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'entreprise ». Elle se base, sur trois éléments fondamentaux :

- L'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs de la firme.
- La cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles.
- La présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.

¹ M.BAYAD, G.ARCAND, M.ARCAND, N.ALLANI « gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles », article janvier 2004, p.77

² Idem, p.77

³ Miller, cité par BAYAD.M et alii, « gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles », in revue international de travail, vol.2, janvier 2004, p.76

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

La GSRH est ainsi traversée par deux notions fondamentales que sont : la planification stratégique des ressources humaines et la conception des hommes comme une « ressource stratégique », indispensable à la réalisation de l'avantage compétitif. Ces notions renvoient concrètement à la gestion quantitative et qualitative des personnes avec comme défi majeur : préserver l'équilibre compétitif de l'organisation. Raison pour laquelle on parle du « DRH stratégie »

Le DRH stratégie est celui qui participe à la définition de la stratégie de l'entreprise, qui veille à la prise en amont des conséquences RH sur les décisions prises, à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des pratiques de GRH entre elles, de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.¹

3-4- la déférence entre GRH et GSRH :

Tableau n°01 : la déférence entre GRH et GSRH

GRH	GSRH
-Intérêt pour la construction physique de la RH - Exécution automatisée des tâches sans réflexion ni participation à la prise de décision	-Attention à la construction mentale, intellectuelle et cognitive des RH -Participation positive à la prise de décision et prise de responsabilité
-Focus sur les aspects physiques du travail -Intérêt pour les questions de salaires et motivation -Améliorer l'environnement de travail physique	-Intérêt pour le contenu de l'œuvre -Recherche de mécanismes pour investir les capacités intellectuelles -Attention aux incitations morales
-Le développement humain se concentre sur la formation professionnelle et l'acquisition individuelle de compétences manuelles -Développement du travail et performance individuelle	-Focaliser le développement humain sur le développement de la créativité et de l'innovation, développer les compétences intellectuelles et les investir -Développement du travail et de la performance de l'équipe

Source : علي سلمى ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية دار غريب القاهرة 2005 ص45

¹ DIALLO/GUIBER Lebkoré Anasthasie Sidonie, « la gestion stratégique des ressources humaines : cas de la maîtrise d'ouvrage de l'aéroport de Don sin », mémoire pour l'obtenu de Master 2 management des entreprises et des organisations, option : management stratégique et opérationnel, promotion 2017, p.22

Section 02 : les théories de la gestion stratégique de RH

1-Les modèles en GSRH :

La revue de la littérature en GSRH, sur les trente dernières années, laisse apparaître quatre grands modèles explicatifs de la relation entre stratégie RH et stratégie de développement ou d'activités :

- 1- Le modèle de la comptabilité des RH qui étudie le processus d'intégration stratégique des RH à partir du concept de valeur.
- 2- Le modèle de la planification stratégique des RH qui centre l'analyse sur la contribution de la GRH à la réalisation des objectifs stratégiques à partir de concept d'ajustement.
- 3- Le modèle de la compétitivité des RH qui développe une approche interactive de la relation stratégie RH-stratégie d'activités à partir des concepts d'interdépendance stratégique, de changement organisationnel et de négociation collective.
- 4- Le modèle de la compétence des RH qui interprète la stratégie RH et l'avantage compétitif à partir du concept de « ressources » de l'organisation.¹

1-1- Le modèle de la comptabilité des RH :

Nous observons que le modèle de la comptabilité des ressources humaines (CRH) a vu son développement stimulé par quatre considérations :

- 1- La conviction de plus en plus répandue, dès les années 1960, que le personnel constitue une ressource importante pour les organisations. Les RH sont un actif dont les caractéristiques (qualification, connaissance et expériences) sont constitutives d'une valeur monétaire.
- 2- La nécessité de disposer d'un système d'information et de contrôle concernant le cout et la valeur des ressources humaines. Comme tout capital, les RH doivent faire l'objet d'une mesure et d'un suivi de sa valeur.
- 3- Le besoin d'évaluation des décisions et des actions d'acquisition, de développement et de stimulation du personnel. Faute de système pour évaluer les ressources humaines, apprécier leur efficacité et mesurer leur évolution, les politiques de GRH ne peuvent être cohérentes.

¹ BAYAD.M, ARCAND.G, ARCAND.M, ALLANI.N, « gestion stratégique des ressources humaines : fondement et modèles », revue internationale des relations de travail, article janvier 2004, p.78

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

- 4- L'intégration de la dimension RH dans la prise de décision stratégique des dirigeants. En l'absence de système d'information se rapportant aux RH, les dirigeants ne peuvent être que faiblement incités à considérer cette dimension dans la planification et à consacrer des ressources à leur développement.¹

1-2-Le modèle de la planification stratégique des RH :

La planification stratégique des RH est le courant dominant en GSRH. Il est le plus prolifique en matière de recherche et d'application ; ce qui conduit parfois certains auteurs à l'élever au rang de modèle « classique » de la GSRH. Le développement de ce modèle s'est effectué en deux étapes. Premièrement, les efforts de chercheurs et des praticiens se sont focalisés sur une approche planification des RH ; souvent qualifiée de gestion prévisionnelle des RH. En second lieu, l'approche planification stratégique des RH, à proprement parlé, est apparue dès le début des années 1980 sous l'impulsion de l'Ecole de Harvard mais aussi de l'Ecole du Michigan.

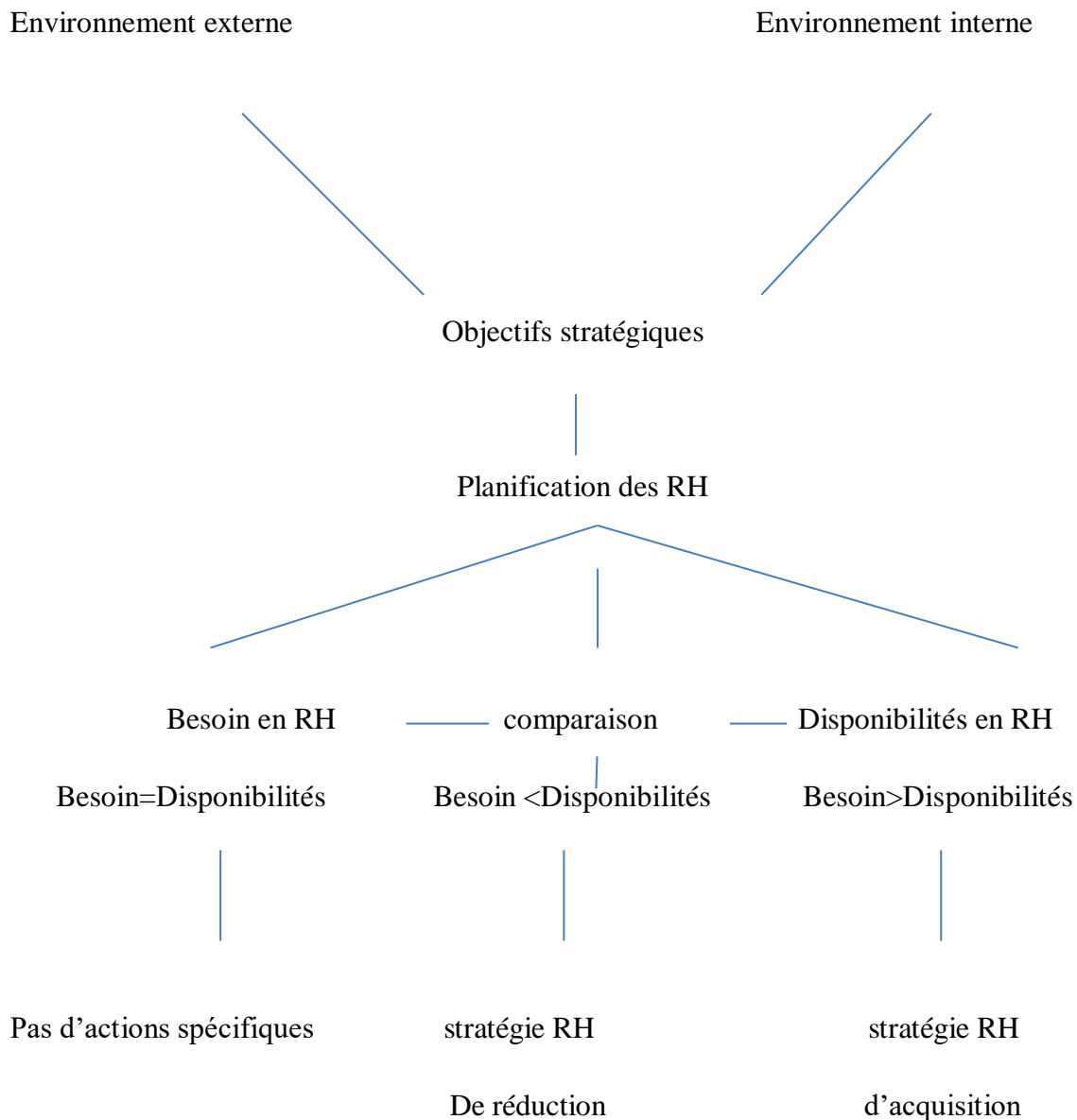
Ainsi, à partir des années 1960 et ce ; jusqu'à la fin des années 1970, l'approche de la planification stratégique des ressources humaines s'est imposée comme principale modèle de GSRH.

Qualifié à l'époque d'important modèle de gestion stratégique des RH, il constituait essentiellement un modèle prévisionnel des RH dont le but premier était de maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande de travail. En dépit de toute l'importance que l'on se doit d'attribuer au maintien de ce fragile équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, beaucoup de critiques dirons qu'un tel modèle se veut beaucoup trop réactif et subordonné aux autres fonctions organisationnelles pour être réellement « stratégique ».²

¹ BAYAD.M, ARCAND.G, ARCAND.M, ALLANI.N, « gestion stratégique des ressources humaines : fondement et modèles », revue internationale des relations de travail, article janvier 2004, p.79

² Brummet, Flamholtz et Pyle, " human resource measurement : A Challenge for accountants", The accounting review, avril, pp.217-224

Figure 01: Modèle de la Planification des RH



Source : BAYAD.M, gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles, article janvier 2004, p.81

En effet, dans une organisation utilisant la planification des RH, les salariés pourront directement participer à l'élaboration de leur plan de carrière, faire partager leur savoirs et valoriser leurs expériences de formation dans les emplois appropriés. Dans le cadre d'un tel processus, la prise de conscience de l'intérêt que l'organisation porte à leurs compétences conduira à une meilleure performance au travail. Cependant, cette approche de la GSRH souffre de nombreuses limites :

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

- La planification des RH privilégie les prévisions au déterminent de la mise en œuvre.
- La planification des RH est un processus d'alignement des RH aux besoins de l'organisation, ce qui peut s'avérer contre-productif dans nombreux cas.
- La planification des RH attribue à la fonction RH un rôle secondaire par rapport aux autres fonctions de l'organisation.
- La planification des RH se focalise surtout sur la stratégie externe en laissant de côté les aspects internes de l'organisation.

Finalement, le modèle de la planification des RH soulève plus de problèmes qu'il n'en résout. Le processus de planification ne fonctionne que très rarement, même dans sa vocation la plus élémentaire à savoir l'alignement des RH aux objectifs de l'organisation.¹

1-3-Le modèle de la compétitivité des RH :

Bien que l'approche de la planification des RH puisse constituer le courant dominant en GSRH, il est tout de même remis en question par une autre approche stratégique, c'est-à-dire le modèle de la compétitivité des RH. Selon les principaux protagonistes de ce modèle, le caractère rationnel, consensuel, explicite et linéaire de l'approche de la planification stratégique des RH cadre mal avec les diverses contraintes que doivent subir, jour après jour, les organisations modernes. Ainsi, la logique d'arrimage interne et externe des modèles de planification stratégique des RH n'aurait, en fait, aucun sens.²

Ainsi la complexité et la spécificité des organisations d'aujourd'hui demandent un mode de raisonnement stratégique qui se voudrait plus flexible et plus global que celui proposé par le modèle de la planification stratégique des RH. Par ailleurs, à la lecture du littérature, nous pouvons dégager quatre prémisses sur lesquelles s'érige l'approche de la compétitivité des RH :

- 1- La stratégie ne doit pas être vue comme output préformé auquel la stratégie RH est amenée à se mouler.
- 2- Le changement de structure et de culture peut précéder la stratégie.

¹ Brummet, Flamholtz et Pyle, "human resource measurement : A Challenge for accountants", The accounting review, avril, pp.217-224

² BAYAD.M, ARCAND.G, ARCAND.M, ALLANI.N, « gestion stratégique des ressources humaines : fondement et modèles », revue internationale des relations de travail, article janvier 2004, p.84

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

- 3- La stratégie RH ne doit pas être réactive, mais contribuer à la l'élaboration de la stratégie de développement aussi bien à travers la culture organisationnelle que par son action sur les schémas de référence des dirigeants qui prennent les décisions.
- 4- Dans toute organisation sociale, les relations de pouvoir et les conflits d'intérêt font que la GSRH relève d'une rationalité limitée.

Trois approches sont particulièrement spécifique au modèle de la compétitivité des RH, soit : l'interdépendance stratégique, le changement organisationnel et la négociation collective.

L'approche de l'interdépendance stratégique défend le principe voulant que les choix stratégiques optimaux ne peuvent découler d'une vision ou d'une gestion prescriptive ou préformée. La logique défendue par ces auteurs veut davantage que le choix des solutions acceptables relève donc d'un processus interactif entre options stratégiques anticipées (opportunités) et capacité des RH à les mettre en œuvre (qualifications, comportements, expériences, etc.).

Les principes liés au modèle de la compétitivité sont également soutenus par les défenseurs de l'approche du changement organisationnel.

Ainsi, l'école du changement organisationnel rejette l'idée voulant que les changements auxquels les organisations auront à faire face puissent s'opérer à l'aide de modèles stratégiques prédéterminés.

Les tenants de l'approche de la négociation collective remettent en cause la primauté des buts en étayant plutôt l'importance que l'on se doit d'accorder aux différents acteurs dans les processus décisionnels. En d'autres termes, la GRH n'a un réel caractère stratégique (recherche d'une solution ou réponse satisfaisante et non optimale) que lorsqu'elle fait l'objet de consensus avec les diverses contraintes de l'organisation.¹

1-4-Le modèle de la compétence des RH :

Le dernière modèle présenté est pour sa part associé au concept de compétence des RH. Dans ce cas, la GRH peut s'avérer un élément de premier plan dans l'atteinte des objectifs organisationnels. En effet, selon cette théorie, la GRH constitue, sous certaines conditions, un avantage compétitif pour la firme. Contrairement à plusieurs autres éléments organisationnels,

¹ BAYAD.M, ARCAND.G, ARCAND.M, ALLANI.N, op.cit. p.85

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

Chaque extrémité de l'axe peut être comprise comme un pôle d'attraction exerçant un effet significatif sur la manière dont l'organisation traite la relation entre sa stratégie de développement et sa stratégie RH. Quatre formes d'intégration stratégique sont envisageables :

- L'intégration valeur des RH est avant tout dictée par la primauté des buts et par le besoin de recentrage sur l'organisation (modèle de la comptabilité des RH).
- L'intégration adaptative des RH insiste sur la primauté des buts face aux pressions de l'environnement (modèle de la planification stratégique des RH).
- L'intégration flexible des RH attribue la priorité aux moyens pour répondre aux pressions de l'environnement (modèle de compétitivité RH)
- L'intégration capacité des RH développe le besoin d'un recentrage sur l'organisation pour offrir pleinement la priorité aux moyens (modèle de la compétence RH).

Les quatre formes d'intégration stratégique des RH sont en œuvre, à l'heure actuelle au sein des organisations. Ceci n'est pas sans incidence sur le rôle des directeurs RH (DRH). Ces derniers sont au centre du processus de synthèse de la double dialectique ; primauté des buts et priorité aux moyens d'une part, recentrage sur l'organisation et pressions de l'environnement de l'autre. Cette double dialectique est génératrice d'ambiguïtés et de tension managériales pour les DRH. Ils naviguent entre des rôles d'accompagnement des décisions de la hiérarchie ou de valorisation des investissements RH, et des rôles de partenaire stratégique, d'agent du changement de négociateur ou de créateur de compétences collectives.¹

¹ BAYAD.M, ARCAND.G, ARCAND.M, ALLANI.N, « gestion stratégique des ressources humaines : fondement et modèles », revue internationale des relations de travail, article janvier 2004, p. 90

Section 03 : Conception et dimension de la performance

1-La performance : une conception théorique

Aujourd'hui, un seul mot caractérise les entreprises qui ont eu de succès : la performance. Cependant, l'évolution des modèles d'organisation, du contexte et des stratégies industrielles des firmes conduit celles-ci à maîtriser leur performance dans une approche plus globale.

La performance est un concept omniprésent dans la littérature de gestion. Son étude constitue un terrain de recherche très fréquenté en management. En effet, l'objet de nombreuses recherches en gestion est l'identification des paramètres, permettant d'expliquer la notion de performance.¹

1-2-Conception stratégiques des RH :

La conception de stratégies des ressources humaines nécessite de répondre à trois questions fondamentales :

- 1- Où sommes-nous actuellement ?
- 2- Où aimerions-nous être dans 5 ans ?
- 3- Comment obtenons-nous ?

Les stratégies des ressources humaines doivent être intégrées verticalement avec la stratégie globale de l'organisation et horizontalement avec d'autres stratégies de carrière (commercialisation, production et opérations, affaires financières, recherche et développement). Outre l'importance de leur intégration et de leur harmonie les uns avec les autres, les principales caractéristiques de la stratégie des ressources humaines doivent se soutenir mutuellement.²

L'exemple suivant montre comment une stratégie RH peut s'intégrer à la stratégie d'une organisation.

¹ ZAHIA BOUZIDA, « l'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes, cas : ENIEM et Condor Electronics », thèse pour l'option du doctorat en science commerciales, option : entreprise et marché, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou ; 2019, p.83

² احمد سيد مصطفى, ادارة الموارد البشرية المعاصرة في ادارة البشر, القاهرة, مصر, ص 63

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

Tableaux 02 : Développement de stratégies intégrées pour les ressources humaines

Stratégie de l'organisation	Stratégie de développement organisationnel	Stratégie de gestion des ressources humaines	Stratégie de développement du personnel
Obtenir un avantage concurrentiel grâce à l'innovation	Changer la culture de l'organisation et créer des équipes de travail, leadership efficace, connexions horizontales améliorées	Attirer et maintenir des travailleurs innovants	Créer des opportunités d'apprentissage et de développement de carrière
Obtenir un avantage concurrentiel grâce à la qualité et à l'amélioration continue	Développer une qualité globale et des initiatives pour soigner et satisfaire les travailleurs	L'utilisation de normes de sensibilisation aux problèmes de qualité comme l'un des critères de sélection des candidats	Développement et suivi de programmes de formation axés sur la qualité
Obtenir un avantage concurrentiel grâce à des travailleurs de haut niveau	Développer une culture qui embrasse et attire les travailleurs de haut niveau	Elaborer des stratégies de gestion des ressources humaines qui garantissent que l'organisation n'attire et ne conserve que les éléments distincts dont elle a besoin	Etablir des programmes de développement continu et de transformation en une organisation apprenante

Source : احمد سيد مصطفى, إدارة الموارد البشرية ص 64

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

2-Dimension de la performance :¹

Des études antérieures indiquent un quasi-accord sur les dimensions les plus importantes du terme performance, qui exprime le comportement des travailleurs dans des organisations de diverses spécialisations.

Le terme performance est dynamique et multidimensionnel. Lorsque la performance implique que le travailleur accomplisse ses tâches professionnelles, comportements de citoyenneté organisationnelle, les comportements contre-productifs et sont l'ensemble des comportements qui visent à nuire à l'intérêt de l'organisation.

La plupart de la littérature sur le comportement organisationnel met l'accent sur deux dimensions principales de la performance des employés sont :

2-1- Le travailleur joue son rôle : il fait référence aux résultats et aux comportements des tâches officielles qui servent directement les objectifs de l'organisation car cela correspond aux attentes du public, au texte d'un contrat écrit ou aux accords verbaux.

2-2- Jouez le rôle supplémentaire : il indique le comportement de la participation volontaire, bien au-delà de ce que l'on attend de lui, lorsque les comportements volontaires sont sans compensation et peuvent être identifiés par le comportement de citoyenneté organisationnelle du travailleur.

Une autre étude a indiqué qu'il existe trois dimensions de la performance des employés sont :

- 1- Le travailleur remplit son rôle prédéterminé
- 2- Jouer le rôle supplémentaire envers les clients
- 3- La performance du travailleur du rôle supplémentaire vis-à-vis de l'organisation : il représente la mesure dans laquelle le travailleur effectue des performances de bénévolat pour aider l'organisation à servir ses clients et vise à améliorer le bien-être de l'organisation, telles que les initiatives des employés pour améliorer le style des services à la clientèle.

La littérature précédente convient que la performance est bidimensionnelle l'un d'eux : la performance du travailleur du rôle qui lui est assigné dans l'organisation et l'autre un ensemble de rôles supplémentaires en dehors des exigences actuelles du poste pour plusieurs

¹ احمد جمال غزالي حسن رضوان, اثر الولاء التنظيمي على اداء العاملين, رسالة ماجستير في ادارة الاعمال, 2016, ص38

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

raisons qui peuvent être personnelles, familiales, organisationnelles ou certaines d'entre elles combinées.

Une autre étude a indiqué qu'il existe huit dimensions :

Tableau 03 : les huit dimensions de la performance

Dimension comportementale	Signification
Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi.
Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité.
La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit.
Les efforts au travail	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance).
Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues	Cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, à aider, et à développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif
La supervision	L'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités du

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

	leader exprimées par l'individu ou observées dans son art de manager une équipe
Le management et l'administration	L'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)

Source : Amina Saoussany, Malika Asbayou, la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure, septembre 2018, p.361

3-Les dimensions de la performance individuelle au travail :

De nos jours, la littérature distingue entre quatre grandes dimensions de la performance au travail. Outre la performance dans la tâche et contextuelle telles que développées précédemment, deux autres dimensions sont venues caractériser la performance des individus :

- La performance adaptative
- Le comportement contreproductif

L'attention portée au comportement contreproductif, défini comme un comportement nuisible au bien-être de l'organisation, a augmenté au cours des dernières années. Il inclut des comportements tels que l'absentéisme, le retard au travail, le comportement hors travail, le vol et la toxicomanie. Le comportement contre-productif devrait être distingué comme la troisième grande dimension de la performance individuelle au travail (en plus de la performance dans la tâche et contextuelle). L'intérêt porté à cette dimension se justifie par la nécessité de repérer les comportements susceptibles de freiner ou de retarder la performance au travail. Ces comportements constituent un dysfonctionnement qui nuit aux performances humaine et organisationnelle.

La dernière dimension de la performance renvoie à celle adaptative. La capacité d'un employé à s'adapter aux changements dans les rôles de travail ou dans le système de travail. Cette dimension adaptative n'a pas fait l'objet des modélisations antérieures de la performance au

Chapitre I : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

travail. Or, en raison des environnements de travail changeants et dynamiques, le besoin en employés adaptatifs est devenu de plus en plus important.

Les huit dimensions de la performance adaptative :

- Gérer les urgences ou les situations de crise.
- Gérer le stress au travail.
- Résoudre les problèmes de façon créative.
- Faire face à des situations de travail incertaines et imprévisibles.
- Apprendre les tâches, les technologies et les procédures de travail.
- Démontrer une capacité d'adaptation interpersonnelle.
- Démontrer une adaptabilité culturelle.
- Démontrer une adaptabilité physique.

Ces auteurs ont démontré que les différentes dimensions de la performance adaptative sont présentes dans de nombreux types d'emploi d'où leur caractéristique générique.

Les différentes dimensions restent complémentaires dans la définition de la performance des individus au travail. Cependant, une meilleure compréhension de ce concept nécessite de définir ses antécédents qu'ils soient liés à la personne ou au travail.¹

¹ AMINA SAOUSSANY, MALIKA ASBAYOU, « la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, septembre 2018, page 362-363

Conclusion :

La fonction de gestion des ressources humaines a connu des évolutions fondamentales liées aux défis imposés, qui ont coïncidé avec des transformations importantes liées au développement de la pensée managériale, Et une revue de nombreuses pratiques particulier, et des pratiques et méthodes administratives en général, il a changé sa vision des individus comme un coût, pour devenir la meilleure ressource de l'organisation.

A travers ce chapitre, la gestion stratégique des ressources humaines a été défini et ses éléments les plus importants ont été identifiés, et sur plusieurs théories différentes de la gestion stratégique des ressources humaines, notamment : les modèles en GSRH, et on a terminé ce chapitre avec la conception stratégique des RH et les différents dimensions de performance.

Et afin d'assurer la bonne gestion de ces institution, il est nécessaire de mettre en œuvre des politiques et des procédures qui garantissent toujours que la performance de l'employé est à un bon niveau, et parmi ces procédures se trouve l'adoption d'un système d'évaluation de la performance, et c'est ce dont nous parlerons dans le chapitre suivant.

Chapitre II :

L'évaluation de performances
comme outil de gestion des

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

Introduction :

Les institutions publiques sont considérées comme principalement responsables de la fourniture de services aux citoyens, dans le cadre de leurs missions humanitaires, et améliorer les conditions de vie en fonction des besoins de la population. Le système public algérien a connu plusieurs évolutions et changements depuis l'indépendance jusqu'à nos jours, il a conduit à la création de plusieurs types d'institutions publiques, dont la société algérienne de distribution d'électricité et du gaz (SADEG), afin d'assurer la bonne gestion de ces institutions, il est nécessaire de mettre en place des politiques et des procédures qui garantissent toujours que la performance des employés est à un bon niveau, parmi ces mesures figure l'adoption d'un système d'évaluation des performances, qui se traduit par son application pour mettre en valeur les compétences et les encourager à continuer et à s'efforcer davantage d'une part et d'autre part, l'émergence d'une atmosphère de compétition et d'amour du travail pour les travailleurs incompétents.

Dans ce cadre, nous allons présenter dans ce deuxième chapitre : l'évaluation de performance comme outil de gestion des employés, subdivisé en trois principales sections :

- La première section donne un aperçu général sur l'évaluation de performance.
- La deuxième section porte sur le processus d'évaluation de performance.
- La troisième section fait les enjeux et les conditions d'une démarche évaluative réussie

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

Section 01 : Aperçu général sur évaluation de performance

Le processus d'évaluation des performances est un processus très ancien, qui concernait les penseurs en gestion et les chercheurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines, il connaissait plusieurs noms différents, on l'appelait parfois la mesure de la performance, et à d'autres moments, on l'appelait l'évaluation des compétences, comme d'autres l'appelaient l'évaluation de la performance, et c'est le nom que nous adopterons dans nos recherches, en raison de son utilisation répandue, et le législateur algérien l'a adopté dans le cadre de la loi fondamentale de la fonction publique, où nous discuterons dans ce section des éléments les plus importants liés au concept d'évaluation de la performance des employés.

1-Définition d'évaluation de performance :

1-1-La performance :

La performance est le produit du comportement, le comportement est l'activité exercée par les individus, quant aux produits du comportement, ce sont les résultats obtenus à partir de ce comportement.¹

Thomas Gilbert a également souligné à cet égard que le comportement ne doit pas être confondu avec la réussite et la performance, donc ce comportement est ce que les individus font dans l'organisation dans laquelle ils travaillent, comme tenir des réunions, concevoir un modèle ou inspecter, quant à la réalisation, c'est ce qui reste de l'impact ou des résultats après l'arrêt du travail des individus, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un extrait, d'un produit ou d'un résultat, comme la fourniture d'un service spécifique ou la production d'une marchandise. Quant à la performance, c'est l'interaction entre le comportement et la réussite, c'est-à-dire que c'est la somme du comportement et des résultats obtenus ensemble, à condition que ces résultats soient mesurables.²

La performance consiste à exécuter les tâches et les responsabilités de l'emploi selon le rythme requis pour être exécuté par le travailleur qualifié formé, et ce taux peut être connu en analysant les performances, c'est-à-dire en étudiant la quantité de travail et le temps qu'il faut, et en établissant une relation équitable entre eux, et afin de pouvoir promouvoir le salarié, des tests de performance sont réalisés pour lui ou sur la base de rapports de

¹ عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 15
² نفس المرجع، ص 26

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

performance. Autrement dit, obtenir des données qui aideraient à analyser, comprendre et évaluer la performance du travailleur de son travail et son comportement dans celui-ci dans un laps de temps limité.¹

A travers les définitions précédentes de la performance, on peut dire que la performance au travail est le degré d'accomplissement et d'achèvement des diverses tâches et responsabilités qui composent le poste qu'occupe une personne. Et afin d'atteindre les objectifs de l'organisation, et cela en améliorant cette performance en termes de qualité, grâce à la formation continue des collaborateurs.

La performance dans le court et le moyen terme s'apprécie à deux niveaux :²

L'efficacité : c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés.

L'efficience : rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir.

1-2- Notion sur : l'évaluation et la mesure

Du fait de la généralisation du processus de mesure et d'évaluation de la performance comme l'une des fonctions de la gestion des ressources humaines, le problème est survenu d'utiliser le terme : évaluation ou mesure, pour désigner le même processus que l'évaluation de la performance.

Un examen attentif de la terminologie précédente conduit à la conclusion que le processus de mesure et d'évaluation de la performance est un processus complexe qui comprend trois sous-processus :³

- 1- Mesurer la performance obtenue par rapport aux normes établies, et ce processus est appelé mesure.
- 2- Déterminer le niveau de performance atteint s'il est bon ou faible, ce qui signifie que la performance reçoit une valeur, et ce processus est appelé évaluation ou appréciation.

¹ احمد زكي بدوي, « معجم المصطلحات الاجتماعية », مكتبة لبنان, بيروت, لبنان 1992, ص 310

² MARTORY.B, CROZET.D, « gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », 6 édition, imprimerie Chirat, Paris, 2000, p.164

³ خالد عبد الرحيم الهيتي, ادارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر و الطباعة. عمان, الاردن, 2003, ص 198

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

3- Renforcer les forces ou remédier aux faiblesses de la performance obtenue. Ce processus est appelé l'évaluation.

Par conséquent, le processus d'évaluation de la performance doit inclure sa mesure et son évaluation, qui s'exprime par l'appréciation, autrement dit, ce processus doit impliquer la tâche d'identifier, de mesurer et de gérer la performance des travailleurs dans l'organisation.

Donc le mot évaluation qui a été utilisé dans cette recherche est un mot qui exprime le processus intégré entre la mesure et l'évaluation.

1-3-Définition d'évaluation de la performance :

L'évaluation de la performance est l'étude et l'analyse de la performance des employés pour leur travail et notez leur comportement au travail, il s'agit de juger de l'étendue de leur succès et de leur niveau d'efficacité dans leur travail actuel, et aussi pour juger du potentiel de croissance et d'avancement d'un individu dans le futur et assumer plus de responsabilités ou être promu à un autre poste.¹

Cette définition extrait les caractéristiques suivantes du processus d'évaluation :

1-L'évaluation est centrée sur la performance de l'individu ou les résultats de ses actions d'une part, et sur son comportement et ses actions d'autre part.

2-L'évaluation comprend le jugement du succès d'un individu dans son emploi actuel d'une part, et le jugement de l'étendue de son succès et de sa promotion dans le futur d'autre part.

L'évaluation de la performance est le processus par lequel les efforts des employés sont évalués de manière juste et équitable afin qu'ils soient récompensés autant qu'ils travaillent et produisent, et cela est basé sur des taux selon lesquels leur performance est comparée à eux pour déterminer leur niveau d'efficacité dans le travail auquel ils travaillent.²

Cette définition met en évidence les caractéristiques suivantes du processus d'évaluation :

¹صلاح الدين عبد الباقي , الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات , الدار الجامعية للتوزيع و النشر , الاسكندرية , مصر 2002 , ص 257
²شحادة نظمي و اخرون , ادارة الموارد البشرية , الطبعة الاولى , دار صفاء للنشر , عمان 2000 , ص 75

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

- 1- Le processus d'évaluation est un processus qui est jugé objectivement et sans biais sur les efforts des employés, donc ils sont récompensés équitablement pour ce qu'ils font et produisent.
- 2- Le processus d'évaluation est soumis à des normes de performance et des repères.

Le processus d'évaluation est un processus cyclique qui rassemble le supérieur hiérarchique et ses subordonnés, où les résultats obtenus sont examinés et évalués, en plus du dialogue sur le développement individuel et la position du titulaire.¹

Quant à cette définition, elle met en évidence les caractéristiques suivantes :

- 1-Le processus d'évaluation est un processus cyclique car il se répète souvent une fois par an, ou moins que cela ou plus selon l'institution et l'emploi.
- 2-Ce processus est basé sur l'évaluation de la performance d'un individu au niveau de son travail, et comparez ses performance avec les objectifs précédemment fixés par le supérieur hiérarchique et ses subordonnés.
- 3-Le processus d'évaluation ne se limite pas à l'analyse du passé, mais concerne plutôt les perspectives d'avenir d'un individu, qu'il s'agisse de développer les compétences de l'individu lui-même ou de développer son métier.
- 4- Le processus d'évaluation est basé sur la communication et le dialogue entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés ce qui conduit à renforcer la confiance entre les deux parties.

Le processus d'évaluation est la caractéristique formelle qui exprime les forces et les faiblesses de la contribution que les individus apportent aux travaux qu'ils sont chargés d'accomplir et d'exécuter.²

Quant à cette définition, elle présente les caractéristiques suivantes :

- 1- Le processus d'évaluation est un processus de gestion formel et systématique.
- 2- C'est un point positif qui ne cherche pas seulement à exposer les failles de performance, il s'intéresse aux forces qu'un individu atteint dans sa performance, ce

¹ Besseyere des hortès, « gérer les ressources humaines dans l'entreprise : concept et outil », édition d'organisation, Paris, 1992, p.102

² حسن ابراهيم بلوط , ادارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي, دار النهضة للطباعة , بيروت , لبنان ,2003,ص360

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

qui permet à l'individu d'accomplir efficacement son travail à l'avenir, ceci bien sûr contribue à atteindre l'intérêt de l'individu et de l'organisation en même temps.

Sur la base des définitions précédentes, on peut dire que le processus de mesure et d'évaluation de la performance est un processus administratif organisé et continu pour mesurer et rendre des jugements, et évaluer les résultats de l'atteinte des objectifs de performance des employés selon les normes de performance et de comportement liées au travail, et comment l'employé se comportait auparavant et maintenant, et comment rendre plus efficace l'exécution de ses tâches à l'avenir, il identifie également les talents latents de l'employé qui lui permettent de gravir les échelons de carrière.

2-Les objectifs du système d'évaluation des performances et les conditions de son efficacité :

2-1- Les objectifs du système d'évaluation des performances :

Il ressort clairement de ce qui précède que le processus d'évaluation de la performance des employés est l'une des activités importantes que le service des ressources humaines pratique dans l'organisation, et l'institution lors de l'exécution du processus d'évaluation vise à atteindre les objectifs suivants :

2-1-1 Au niveau de l'entreprise :

Parmi les objectifs que le service des ressources humaines cherche à atteindre grâce au processus d'évaluation à l'échelle de l'organisation, on peut citer les suivants :

- Le processus d'évaluation des performances vise à lier et intégrer les objectifs stratégiques avec les activités des collaborateurs, et leurs caractéristiques appropriées pour mettre en œuvre la stratégie organisationnelle, représentées par les extraits prédéfinis, par conséquent le système d'évaluation des performances doit être flexible en réponse à tout changement dans la stratégie de l'organisation.¹
- Améliorer l'environnement social du travail : le processus d'évaluation des performances permet de clarifier les modalités de coexistence dans l'organisation et d'améliorer les relations de travail avec elle, où l'on peut dire que l'évaluation des performances est un moyen de développer et d'accroître l'harmonie et

¹ سهيلة محمد عباس, ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, دار وائل للنشر, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2003, ص 139

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

- l'interdépendance entre les individus et l'organisation, ceci est souvent difficile à réaliser dans les organisations ayant une culture et une bureaucratie traditionnelles.¹
- Un système objectif d'évaluation des ressources humaines permet de préparer une bonne politique de contrôle, afin que le supérieur puisse évaluer ses subordonnés sur une base solide, il est tenu de conserver des données structurées sur la performance des employés, et leurs forces et leurs faiblesses, ceci à son tour améliore le processus de contrôle dans l'organisation.²
 - Déterminer les coûts de l'action humanitaire, et la possibilité de rationaliser les politiques de production et les politiques de l'emploi en liant les revenus et les coûts.
 - Etablir des taux objectifs de performance au travail grâce à une étude analytique du travail et de ses exigences.
 - Evaluer les programmes et méthodes de gestion des ressources humaines, lorsque la fonction d'évaluation de la performance est la fonction qui examine et suit le reste des fonctions de gestion des ressources humaines, c'est la fonction qui se situe au carrefour de toutes les activités de ressources humaines (formation, des incitations, amélioration).
 - Fournir une documentation adéquate des décisions administratives et des raisons sur lesquelles elles sont fondées.
 - Aide à mesurer l'efficacité de la production.³

2-1-2 Au niveau des employés :⁴

- Développer un sens des responsabilités en générant leur conviction complète que les efforts qu'ils font pour atteindre les objectifs de l'organisation relèvent du processus d'évaluation, ce qui les fait travailler dur pour gagner des récompenses et éviter les pénalités.
- Une mesure de leur performance : il est considéré comme l'objectif le plus justifié dans de nombreux systèmes d'évaluation que l'on trouve dans de nombreuses organisations, il vise à mesurer le niveau de performance des employés par rapport à

¹ Besseyre des Horts, « gérer les ressources humaines dans l'entreprise : concept et outil », édition d'organisation, Paris, 1992, p.111

² صلاح الدين عبد الباقي, الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية, دار الجامعة الجديدة, الاسكندرية, مصر, 2002, ص104

³ مؤيد سعيد السالم, عادل حر حوش صالح, إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, عالم الكتب الحديث, عمان, الاردن, 2002, ص105

⁴ Besseyere des Hortes, op. Cite, p.111

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

- des normes spéciales, ou une comparaison avec des fonctionnalités générales dans le cas d'une évaluation raster.
- Gérer et développer leurs capacités et compétences, étant donné que le processus d'évaluation contribue à mieux investir les compétences et les capacités des travailleurs à l'avenir, et que le concept de compétences est aujourd'hui devenu le cœur du problème de la création de valeur dans les organisations, cela fait que la direction des ressources humaines en elle oriente de plus en plus sa politique vers la gestion des compétences de ses membres.
 - Leur fournir un retour d'expérience sur leurs performances par rapport à ce que l'on attendait d'eux.
 - Le processus d'évaluation permet de proposer un ensemble de moyens et de méthodes appropriés pour développer le comportement des employés, et développer leur environnement de travail de manière scientifique et continue.

2-1-3 Au niveau des managers :

1-Développer les capacités des gestionnaires dans les domaines de la supervision, de la direction et de la prise de décision réaliste concernant les employés.

2-Aider les superviseurs directs à comprendre les travailleurs sous leur supervision, et améliorer la communication avec eux, ce qui contribue à renforcer les relations entre les deux parties et à accroître la coopération entre elles pour augmenter l'efficacité de la production d'une part et développer les capacités des individus d'autre part.

3-Savoir comment l'employé se comporte scientifiquement et objectivement.¹

En général, on peut dire que le processus d'évaluation est le processus par lequel une rétroaction est obtenue sur l'efficacité de la performance des employés et le comportement du travail, à la lumière de ses résultats, de nombreuses décisions administratives sont prises en plus d'être considérées comme une performance de supervision non seulement sur la performance des employés, mais même sur la performance des gestionnaires et des superviseurs à des niveaux supérieurs et même la performance de l'organisation.

Compte tenu de l'importance de ce processus, il est souvent utilisé pour atteindre les objectifs de base suivants :¹

¹محمد سعيد سلطان, ادارة الموارد البشرية, دار الجامعة الجديدة, الاسكندرية, مصر, 2003, ص 295

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

- 1- Attirer de bonnes ressources humaines dans l'organisation, il est similaire à la qualité du produit dans la gestion de la production et à la méthode de publicité et de promotion dans la gestion du marketing.
- 2- Motivation des employés à obtenir de meilleures performances lorsque le processus d'évaluation est réalisé de manière objective et précise.
- 3- Maintenir des ressources humaines avec des compétences, des connaissances et des capacités.

2-2 L'efficacité du système d'évaluation des performances :

Le système d'évaluation des performances est lié à de nombreux objectifs de base au niveau de l'organisation et au niveau des managers et subordonnés, éthique, justice, exhaustivité et distinction objective entre l'employé glorifié et l'employé le moins performant, en plus de parvenir à la bonne corrélation entre l'employé et son organisation et ses collègues, ils sont tous liés et dépendent de la sécurité et de l'efficacité du système d'évaluation appliqué dans l'établissement, et cette question est confirmée par l'examen des processus d'évaluation qui ont lieu au sein de chaque département ou sous-département de l'organisation, et que ces départements ressentent les faits et les perceptions qu'ils ont des méthodes de mise en œuvre et de mesure des programmes d'évaluation.

Il ne fait aucun doute que la direction supérieure de l'institution et par la discussion et la révision du système d'évaluation suivi, leur rendront compte des faiblesses de ce système, et donc travailler pour y remédier afin de s'assurer que les objectifs souhaités sont atteints, et d'une manière qui atteint l'objectivité d'une part, et la justice d'autre part, tant pour l'employé et pour l'organisation.²

Bien que le processus d'évaluation des performances soit confronté à de nombreux problèmes et difficultés, ceux-ci peuvent être surmontés si un système plus précis, efficace et objectif, peut être développé sur la base d'une base scientifique solide pour l'évaluation des performances, et en fournissant les conditions suivantes :

- 1- Définition d'objectifs clairs pour l'organisation et pour chaque unité organisationnelle.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي, إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر و الطباعة. عمان, الاردن, 2003, ص202
² مؤيد سعيد السالم, عادل حر حوش صالح, إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, عالم الكتب الحديث, عمان, الاردن, 2002, ص123

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

- 2- Créer un système d'information efficace pour les objectifs, les normes et les résultats de l'évaluation.
- 3- Mettre en place un système de communication efficace qui facilite le transfert d'informations entre toutes les parties de l'organisation.
- 4- Chercher à rendre les employés confiants et à l'aise dans le processus d'évaluation de performance.
- 5- Participation du subordonné à la prise de décision d'évaluation et à la détermination des objectifs de cette évaluation.¹
- 6- L'évaluation doit se fonder sur des données et informations objectives et disposer d'actifs suffisants pour y être référée.
- 7- Créer un système de communication efficace qui facilite le transfert et la mise à jour des informations entre les parties au processus d'évaluation.
- 8- La performance des employés devrait inclure l'utilisation d'une méthode d'évaluation des résultats axée sur la planification de la performance, et méthode d'évaluation du comportement qui met l'accent sur les traits de comportement.
- 9- Formation de tous les chefs sur la manière de mener des entretiens d'évaluation, et comprendre le comportement des individus et fixer des objectifs et des normes de contrôle.
- 10- Efficacité des formulaires d'évaluation de performance au travail, lorsque ces rapports doivent ou contiennent toutes les données, informations et éléments nécessaires pour mesurer et déterminer le niveau de performance du travailleur, en accord avec le type et la nature du travail.²

¹فارسي صبرينة, تقييم اداء العاملين و اثره على اداء المؤسسة , رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية , تخصص : رسم السياسات العامة, جوان 2015, ص 33
²احمد سيد مصطفى, ادارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرين, الاسكندرية, مصر, 2000, ص 365

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

3-Les acteurs et le temps de l'évaluation des performances :

3-1- Les acteurs de l'évaluation du personnel :¹

L'évaluation du personnel implique plusieurs acteurs à savoir :

3-1-1- La direction générale ou la direction des ressources humaines :

La mise en place du système d'évaluation se fait par la volonté stratégique de la direction générale et la direction des ressources humaines.

C'est la volonté de l'entreprise à mettre l'homme au centre de ces préoccupations, qui nécessite d'afficher une intention et des enjeux clairement définis pour réussir son évaluation.

3-1-2- Les managers :

La fonction de management inclus l'évaluation du personnel donc c'est aux managers à qui revient la tâche d'évaluation, qui vont être jugé à leurs tours sur leurs capacités d'évaluation d'où l'obligation de les former à la conduite d'évaluation.

3-1-3- Les collaborateurs :

Tous les collaborateurs sont concernés par l'évaluation du personnel mais ils doivent être informés de la procédure et le déroulement et les objectifs de l'évaluation pour les aider à se préparer à l'évaluation, mais ce qui inquiète les collaborateurs est la crainte de subjectivité du manager ou son objectivité, et aussi l'impact de cette évaluation sur leurs carrières.

3-1-4- Le personnel de la direction des ressources humaines :

La base de données construite lors de l'évaluation sera exploitée par le personnel de direction des ressources humaines dans :

- L'identification des besoins en formation.
- Un relevé des compétences.
- Les besoins des salariés qui demandent une formation.
- Les besoins émanant des nécessités des services.

¹ LEKHAL Lynda, « l'évaluation du personnel et la gestion des carrières », mémoire de master en science de gestion, spécialité : gestion des ressources humaines, université MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2018, p.19.

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

Ces identifications vont être prises en compte lors de l'élaboration de plan de formation.

3-1-5- Les conseils extérieurs :

Les entreprises font appels aux conseils extérieurs en cas de besoin d'aide lors de la mise en place du système d'évaluation par exemple une formation pour maîtriser le système d'évaluation, ou pour mettre en place le système d'évaluation dans le cas de la mise en place de système pour la première fois.

3-1-6- L'auto-évaluation :

Utile lorsque l'employé est évalué en termes d'objectifs, elle permet à l'employée de s'engager davantage à atteindre les objectifs.

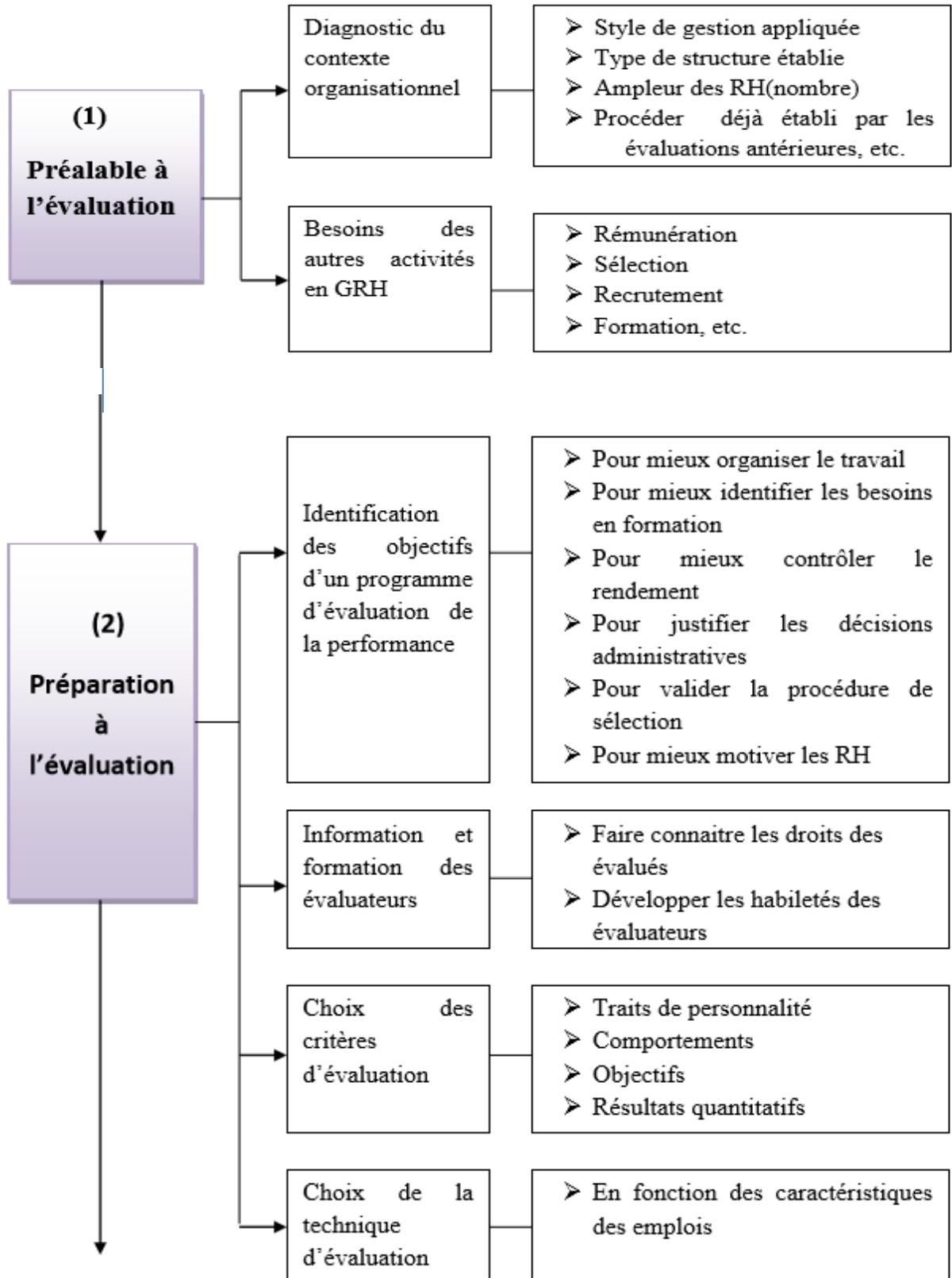
3-2- le temps de l'évaluation :

Il est logique que la période à évaluer soit suffisante pour juger du succès et des progrès de l'utilisateur dans l'exécution de son travail, en outre l'exagération de la durée de la période (un an par exemple) peut être inappropriée en raison de l'incapacité du supérieur hiérarchique à se souvenir de toutes les éléments liées à la performance et au comportement du travailleur tout au long de l'année, et donc le manque d'objectivité de l'évaluation, ci pour ça le moyen le plus approprié est que les établissements préparent plus d'un rapport au cours de l'année, ensuite la moyenne de ces rapports est prise pour préparer le rapport final annuel, de plus la durée ou la brièveté de la période dépend de la nature de l'emploi occupé par le travailleur.¹

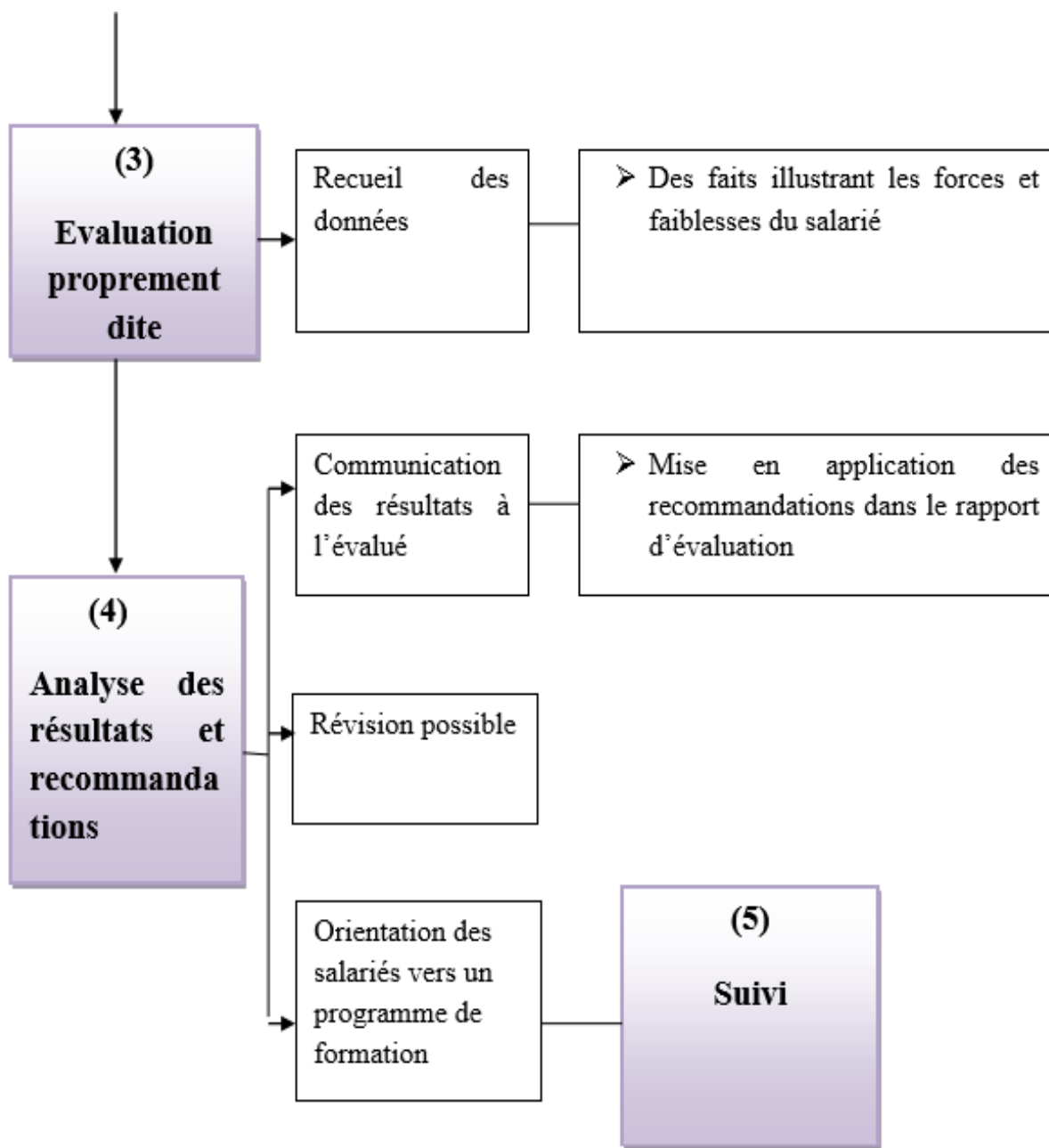
¹فاطمة قبة, علاقة نظام تقييم الاداء بالتحفيز في المؤسسة الاستشفائية, مذكرة لنيل شهادة الماجستير, جامعة سعد دحلب, البليدة, ديسمبر 2006, ص 24

Section 02 : Le processus d'évaluation de performance

Figure 03 : Le processus d'évaluation de la performance



Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés



Source : BOUTIBA MOKHTARIA, «le système d'appréciation des performances des salariés », mémoire de magister en science commerciales, option : management des ressources humaines, université d'Oran, mai 2014, p. 41

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

1/ Le processus d'évaluation de la performance

1-1-Les différents étapes du processus d'évaluation :¹

Une politique d'évaluation impose, au préalable, la définition des objectifs clairs et précis qu'on s'efforce de réaliser. Sur la base de la description des tâches individuelles, l'entreprise et le salarié se mettent d'accord sur toutes les procédures pouvant contribuer à l'efficacité d'un programme d'évaluation.

Le processus d'évaluation se constitue de plusieurs étapes, elles sont au nombre de cinq :

1-1-1-Préalable à l'évaluation :

Les résultats auxquels l'évaluation aboutit tiennent, en premier lieu, au fait que l'entreprise ait effectué un diagnostic global de la situation dans l'entreprise pour que l'évaluation de la performance soit incluse dans l'ensemble du contexte organisationnel.

Même les dirigeants doivent être évalués et on doit récompenser ceux qui font preuve de plus de créativité, d'une meilleure mobilisation dans le travail et qui s'ajustent avec les objectifs de l'entreprise.

Il n'est pas équitable que deux responsables différentes touchent le même salaire pour une simple raison qu'ils s'occupent le même range dans l'entreprise.

1-1-2-Préparation :

Dans les entreprises ou il y'a une présence syndicale, il y'a généralement une négociation sur les mécanismes d'appréciation. Cependant, il n'est pas généralement consigné, d'une façon explicite, dans les conventions collectives, de l'évaluation de la performance et de la possibilité de la faire un grief relativement aux résultats de l'évaluation.

Dans cette étape, il est aussi important de déterminer les critères d'évaluation pour que l'évalué prenne conscience des règles de jeu sans aucune partie ne les ignore. Ces règles ne devraient en aucun cas faire l'objet de changement lors des phases suivantes, sinon il y'a risque de rendre invalide l'évaluation et par conséquent, de créer de l'injustice envers l'évalué.

¹ BOUTIBA MOKHTARIA, « le système d'appréciation des performances des salariés », mémoire de magister en science commerciales, option : management des ressources humaines, université d'Oran, mai 2014, pp. 37-40

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

1-1-3-Evaluation proprement dite :¹

Après avoir terminé la préparation à l'évaluation, il y'a lieu de réunir toutes les données sur le rendement actuel de l'évaluer, identifiant à la fois ses forces et ses faiblesses.

L'objectif est de rendre le salarié responsable davantage vis-à-vis de son travail et sa performance. Ces informations doivent être maintenues à titre confidentiel pour des besoins de référence lors de l'évaluation proprement dite et lors de l'analyse des résultats.

Ainsi, commencent le programme d'évaluation proprement dite et la collecte des données sur la performance. Cette collecte est tributaire, sans aucun doute, des méthodes choisies et de l'importance qu'on souhaite donner aux résultats du programme de l'évaluation.

La collaboration de tout l'intervenant est indispensable pour l'atteints des objectifs préétablis.

1-1-4-Résultats obtenus et recommandations :²

Pour permettre d'accorder une suite au programme d'évaluation, il est indispensable de procéder à l'analyse approfondie de toutes les informations collectées et les comparer avec le rendement habituel de l'évaluer. Après cela, l'évaluateur accorde un entretien à l'évalué à l'effet de parler au sujet des résultats obtenus. Cette rencontre se fait généralement d'une manière formelle et obligatoire ou d'autre situation par contacts informels.

Dans la pratique, la plupart des entreprises rendent leurs salariés destinataires des résultats de l'évaluation afin de leur notifier d'une façon claire leurs attentes et attirer leur attention sur les améliorations possibles. De plus, il est lieu de communiquer à l'évaluer les changements attendus sur le plan de sa performance. Enfin, il faut effectuer un suivi pour que la valeur actuelle de l'évaluer soit une plateforme à multiples actions d'amélioration de la productivité et le développement dans sa carrière.

¹ BOUTIBA MOKHTARIA, «le système d'appréciation des performances des salariés », mémoire de magister en science commerciales, option : management des ressources humaines, université d'Oran, mai 2014, pp. 37-40

² BOUTIBA MOKHTARIA, op. Cite, pp.37-40

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

1-1-5-Contrôle à chaque étape :

Le contrôle du programme d'évaluation gagne à être un processus continu et proactif. Il doit se faire tout au long de l'ensemble des étapes particulièrement lors de la première étape qui concerne la préparation à l'évaluation.

Au cours de cette étape, il importe d'examiner la valeur des techniques à appliquer durant la deuxième étape, à savoir l'évaluation proprement dite. La surveillance qui s'opère lors du fonctionnement du programme d'évaluation vise surtout à vérifier la qualité des informations rassemblées de nature à être utilisées pour des fins réelles.

Le contrôle d'un programme d'évaluation exige habituellement un investissement important en temps et en énergie. Il doit assurer que toutes les recommandations proposées soient mises en vigueur et prévoir un mécanisme de suivi, surtout si l'évaluation de la performance a pour principal objectif de mettre sur pied un programme de perfectionnement.

1-2-Les erreurs de l'évaluation :

Premièrement : les erreurs liées au processus d'évaluation¹

1-2-1-Absence de base d'évaluation :

Certes, l'évaluation n'aura pas de sens s'il n'existe pas de base, des normes et de niveau de mesure sur lesquels la baser. Il est difficile d'obtenir un résultat d'évaluation pour les employés qui travaillent dans l'entreprise ou même dans votre propre service sans en définir un des fondations liées à la nature du travail de chacun, aux différences individuelles à observer, et les tâches diffèrent. Le caractère aléatoire du processus d'évaluation et la confusion peuvent gâcher le problème et ne rien introduire de nouveau, au contraire, cela peut être une manière injuste et injuste d'identifier la performance des employés.

1-2-2-Non-engagement sur une date limite d'évaluation :

Dans le cadre des échanges aléatoires et incontrôlés de l'évaluation, elle est soumise au caprice du manager ou du fonctionnaire, pas à une méthode administrative suivie, et elle est appliquée à tous, selon des dates prédéterminées. Il ne sera pas possible d'achever le processus d'évaluation à des intervalles inconnus et de le modifier, ou d'en surprendre les

¹ E7KKY.COM, consulté le 27avril2021 à 14 :18

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

employés. L'évaluation doit être effectuée dans un périodique public et connu, et elle ne se fait pas selon les arrangements du destin et « l'humeur » du manager.

1-2-3-Présence de préjugés :

Chacun de nous a des préjugés personnels, et pour une personne, être neutre et rationnel est difficile à trouver pour beaucoup, mais en termes de travail et de relations avec un certain nombre d'employés, chacun ayant sa propre nature différente et contradictoire avec les autres, le managers doit être capable de se défaire de ses préjugés liés à la couleur, au genre et à d'autres sujets, et à ce que les employés soient évalués en fonction de leurs performances, et ne pas favoriser ou diminuer certains d'entre eux en fonction de leur propre point de vue.

1-2-4-A titre personnel (personnalisation) :¹

Le gestionnaire doit se débarrasser de toutes ses différences, différences et même consensus avec les employés avec lesquels il travaille lors de la conduite du processus d'évaluation, de sorte qu'il supprime toutes les questions personnelles afin que l'évaluation repose sur des bases solides. Et il doit au moment de l'évaluation, être amical avec l'un des employés car il est enclin à lui et traite timidement avec les autres, et il ne doit pas accepter la négligence d'un côté et le favoriser, et il commet un autre droit parce qu'il évalue l'affaire selon un point de vue qui considère l'affaire entre lui et les employés comme une affaire personnelle.

1-2-5-Objectifs irréalistes :

Le gestionnaire ne peut pas fixer d'objectifs irréalistes, qui ne peuvent être atteints, et exige d'y avoir accès, et après évaluation, il montre son mécontentement face à l'incapacité des employés à atteindre ces objectifs. C'est une façon peu pratique d'évaluer, il est important d'avoir un objectif logique et accessible, il est inutile de mettre en place des illusions et des rêves, comme l'entreprise atteignant des millions de ventes et qu'elle n'en a pas la capacité réelle, alors les employés sont blâmés et considérés comme des échecs.²

¹ E7KKY.COM, consulté le 27avril2021 à 14 :18

² E7KKY.COM, consulté le 27avril2021 à 14 :18.

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

1-2-6-Omission de la performance réelle :¹

Il existe des types de managers qui décident de gérer le processus d'évaluation avec beaucoup de clémence et de le vider de son importance, lorsqu'ils s'efforcent de mettre tous les employés au même endroit et de leur donner une évaluation égale, telle que l'évaluation moyenne, ou délibérément de préjugés. Et leur donner les évaluations les plus basses, ou tolérer la matière avec les évaluations les plus élevées, et celles-ci sont considérées comme une méthodologie non professionnelle qui ne prend pas en compte l'effort de chaque employé, et ne donne pas à chaque personne ce qu'il mérite, au contraire, il assimile le travailleur acharné au négligent, ce qui donne un sentiment général de manque d'appréciation.

1-2-7-Ignorer l'écoute :

Pour le gestionnaire, considérer que son évaluation est une question exécutoire qui ne peut pas être discutée est l'une des erreurs courantes qui gâchent le processus d'évaluation, car tout processus d'évaluation est consacré à l'évaluation et au développement et à la capacité à traiter les erreurs et les problèmes négatifs et à résoudre par conséquent, il doit écouter tous les employés et connaître leur opinion sur l'évaluation ce qu'ils ont reçu, car les ignorer ne fera que conduire à des conséquences plus négatives.

1-2-8-Négliger de suivre :

Il est possible que l'évaluation ait indiqué un ensemble de problèmes et de questions qui méritent un suivi, et il est important de travailler à les changer et de commencer à prendre de nouvelles mesures pour y faire face, mais certains gestionnaires ignorent et ne considèrent pas que l'objectif de l'évaluation soit d'atteindre le meilleur.

1-2-9-Concentrez-vous sur les actions, pas sur les résultats :

Certains gestionnaires considèrent le processus d'évaluation comme une procédure de routine ou une tâche qu'il doit effectuer, ils se préoccupent donc de le conduire et de se dérouler selon les étapes connues, sans se laisser distraire par son importance, son résultat et la façon dont les choses se passent. Son achèvement, ce qui réduit l'importance de l'évaluation et l'empêche d'en profiter.

¹ E7KKY.COM, consulté le 27avril2021 à 14 :18.

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

Le manque d'intérêt des managers pour le processus d'évaluation et le fait de commettre de nombreuses erreurs dans l'évaluation des salariés peuvent être une cause de perturbation dans le développement de l'entreprise et le développement de ses ressources humaines.

Deuxièmes : les erreurs liées au système d'évaluation¹

- Un manque de clarté dans la définition des objectifs calendriers.
- Mauvaise sélection des critères d'évaluation : le problème apparaît en raison de la capacité de l'organisation à comprendre les finalités de l'auto-standard ou de l'objectif, et il manque ainsi une occasion d'investir l'objectif de l'organisation dans le processus de mesure et d'évaluation.
- Mauvaises procédures de sélection vraie : c'est-à-dire l'incapacité de l'organisation à faire la distinction entre le contenu du processus représenté par la mesure, l'évaluation.
- Erreur dans le choix de l'heur calendrier : comme on le sait, les organisations varient dans le nombre de fois où les performances ostéopathiques.
- Manque de précision dans la performance des employés note : c'est grâce à l'adoption de normes n'est pas exact de faire des comparaisons de performance, erreur dans la détermination des tendances.
- Les erreurs faites par les organisateurs du processus d'évaluation qui conduisent à l'affaiblissement du processus d'évaluation qui est : il y a des cas de beaucoup de plomb à l'apparition d'erreurs ou de faiblesse dans les opérations d'évaluation, nous mentionnons plus important en venir.

2-Le cadre juridique du système d'évaluation :

Le processus d'évaluation qui exprime principalement la notation, a été organisé à travers les textes juridiques suivants :

Ordonnance n°66-133 du 2 juin 1966 portant la loi fondamentale de la fonction publique.

Décret n° 66-149 du 2 juin 1966 relatif à la notation et à la procédure d'avancement.

Instruction n°5 du 03 juillet 1968 lié à la mise en œuvre du nouveau système et à la promotion des employés.

¹خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان، الاردن، 2003 ص 215-217

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

Décret n°85-59 du 23 mars 1985 portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques.

Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

2-1 Système d'évaluation dans décret n° 66-149 :¹

Vu l'ordonnance n° 66-133 du 2 juin 1966 portant statut général de la fonction publique et notamment ses articles 33, 34, 35 et 36.

Le conseil de ministre entendu :

- La note chiffrée prévue à l'article 33 de l'ordonnance n°66-133 du 2 juin 1966 susvisée, est établie selon une notation de 0 à 20 par le chef de service ayant pouvoir de notation après avis des supérieurs hiérarchiques de fonctionnaire à noter.
- Il est établi pour chaque fonctionnaire une fiche annuelle de notation qui comporte une appréciation sur les aptitudes, les connaissances professionnelles et la manière de servir. Cette appréciation ainsi que la note chiffrée servent au classement du fonctionnaire pour le calcul des durées d'avancement d'échelon
- La note chiffrée est communiquée par le chef de service au fonctionnaire intéressé qui peut présenter ses observations ou demander des explications.

2-2 Décret n° 85-59 du 23 mars 1985 :²

Portant dispositions générales sur les conditions d'emploi des travailleurs, de déterminer le secteur d'activité des institutions et administrations publiques et de fixer les règles statutaires applicables aux travailleurs de ces institution.

2-3 Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 :³

Selon l'article 97 : tout fonctionnaire est soumis, au cours de sa carrière, à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier, selon des méthodes appropriées, ses aptitudes professionnelles.

Les éléments importants dans cette ordonnance :

¹ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, décret n° 66-149 du 02/06/1966, p. 449

² JOURNAL OFFICIEL, décret n° 85-59 du 23/03/1985, p.223

³ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N°46, ordonnance n° 06-03 du 15/07/2006p. 9-10

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité :

- L'avancement.
- La promotion.
- L'octroi d'avantages liés au rendement et à la performance.
- L'octroi de distinctions honorifiques et récompenses.

Le pouvoir d'évaluation et d'appréciation relève de l'autorité hiérarchique habilitée.

L'évaluation est périodique. Elle donne lieu à une note chiffrée accompagnée d'une appréciation d'ordre général.

La fiche d'évaluation est versée au dossier du fonctionnaire.

3-Les critères d'évaluation de la performance :¹

Les critères d'évaluation de la performance sont essentiels à la réussite du processus d'évaluation du personnel, donc sont les éléments qui servent de piliers à l'évaluation et qui représentent le niveau de performance requis par le personnel dans le cadre de son mandat, ou bien c'est la base sur laquelle la performance d'un membre du personnel est attribué et donc comparé au jugement d'un membre du personnel, qui est aussi le critère de bon performance qui doit être établi avant le début du processus d'évaluation, et c'est pour conserver l'objectivité de l'évaluation et la distance de la partialité.

Le processus d'évaluation de la performance du personnel comporte des critères généraux qui peuvent être divisée en trois catégories :

Premièrement : critères pour les résultats de la performance, y compris la quantité et la qualité de performance.

Deuxièmement : les normes de conduite, par exemple (continuité des activités, coopération, gestion des réunions, leadership).

Troisièmes : critères des traits personnelles, par exemple (motivation, valeurs, attention, initiative, équilibre).

Et certaines conditions importantes doivent être remplies dans ces normes, notamment :

¹ بوناكر عبد الله, بكر اوي عبد اللطيف, اشكالية تقييم اداء الموظفين في المؤسسات العمومية, مذكرة ماستر تخصص تنظيمات سياسية و ادارية, 2018, ص 22- 23

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

Honnêteté : et cela signifie que la norme doit déterminer la vérité sur ce pour quoi elle est conçue, en d'autres termes, assurez-vous que la norme mesure les éléments à mesurer ou à évaluer.

Persistance : la norme doit faire référence aux mêmes résultats si elle est utilisée dans le même cas et pour des périodes répétées.

Clarté et impartialité : cela signifie la clarté et la simplicité de la compréhension, ainsi qu'une dérogation aux préjugés.

En ce qui concerne l'évaluation de performance du personnel, les critères ici sont les éléments utilisés pour évaluer la performance du personnel en fonction de son comportement au travail et de ses caractéristiques personnelles, sur la base desquels le point est attribué.

Dans ce contexte, on peut dire que l'évaluation repose sur un ensemble d'éléments ou de critères objectifs centrés sur deux éléments fondamentaux :

- Carrière avec connaissances, quantité, maîtrise et rapidité de production.
- Qualités subjectives des membres d'employé en matière de traitement, de persévérance, de capacité d'innovation et de responsabilité.¹

Et ce qui concerne le cadre juridique du processus, le législateur algérien a établi les critères d'évaluation de la performance des fonctionnaires dans les institutions publiques, et le règlement n°5 du 03/07/1968 prévoit 10 critères pour mesurer le statut professionnel d'un employé, elle compte aussi sur elle pour déterminer ses points de nombre, et ces critères sont : capacité physique, assiduité, préparation au service, maîtrise du travail, connaissances professionnelles, capacité de supervision, entrepreneuriat, capacité organisationnelle, capacité de contrôle, rapidité de mise en œuvre.

Et dans l'article 84 de l'ordonnance n°85-59 on trouve cinq critères principaux sont : préparation d'employé, information, résultats professionnels, exécution du service et conduite dans l'intérêt.

En vertu de l'ordonnance n° 06-03, l'article 99 ne prévoyait que quatre critères, bien qu'il ait été laissé ouvert à des lois spéciales pour prévoir d'autres critères en fonction de la spécificité

¹بوناكو عبد الله , بكر اوي عبد اللطيف , اشكالية تقييم اداء الموظفين في المؤسسات العمومية. مذكرة ماستر تخصص تنظيمات سياسية و ادارية
2018 ص 22- 23

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

de certains fils. Ces critères objectifs sont : respect des obligations publiques et privées en vertu des lois fondamentales, la compétence professionnelle, l'efficacité, rendement et de la façon de servir.

4-Déroulement du processus d'évaluation :

Le système d'évaluation des performances des employés appliqué dans les institutions publiques est basé sur le système de pointage, qui est la seule procédure adoptée dans le processus d'évaluation, le pointage en tant que processus dépend de plusieurs fondements : sous réserve d'évaluation, responsable de l'évaluation et du rôle du comité des membres égaux.

4-1-Sous réserve d'évaluation :

Selon l'article 06-03, chaque stagiaire recruté au niveau de la fonction publique est nommé un pilier pour une année complète, sauf dans certains cas particuliers où les statuts prévoient une démarcation directe du rang. Et après la fin de la période de stage, une déclaration de fin de stage est préparée, qui contient les données suivantes :

- Les informations personnelles du stagiaire.
- Le lieu de sa nomination et la date de son investiture.
- Congé payé accordé en plus du congé annuel.
- Clarifier les capacités et les spécifications professionnelles du stagiaire.
- Compétences spéciales.
- Notes générales et suggestions.¹

Après cela, le stagiaire est inscrit sur la liste de pré-qualification et présenté au comité des membres égaux, qui a le pouvoir d'établir et de délimiter le stagiaire, il peut également décider de prolonger la période de stage, dans le pire des cas, le comité décide de libérer l'intéressé sans préavis ni indemnité, avec cela le stagiaire est confirmée et son statut juridique est transformé de stagiaire en employé, ce qui l'obligeait à être soumis à une évaluation continue et périodique pour évaluer ses qualifications professionnelles, tout comme le reste des employés du services dans lequel il travaille.

¹ L'ordonnance n° 06-03 du 15/07/2006

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

4-2-Responsable de l'évaluation :

L'attribution de la tâche de pointillage avec le président pacifique est justifiée, il est considéré comme la personne qui a le plus d'informations sur les niveaux de performance de ses subordonnés, ainsi que sur leur comportement au travail, en raison de leur supervision quotidienne pendant l'exécution de leur travail, en effet, certains estiment que cette autorité renforce le rôle de contrôle et de direction des chefs administratifs, de plus, il leur donne le pouvoir de prendre des décisions concernant le cheminement de carrière de leurs subordonnés et relatives à la promotion et aux primes.¹

Selon l'article 101 de l'ordonnance n° 06-03 : « l'autorité d'évaluation et d'appréciation appartient à l'autorité de paix qualifiée... »²

L'évaluation dépend du point attribué par le patron paisible de l'employé et sous la supervision de l'autorité qui a le pouvoir de nommer

Selon l'article 01 de décret 90-99 : « il délègue le pouvoir de nommer et de diriger les fonctionnaires et agents aux : le fonctionnaire de l'établissement public à caractère administratif vis-à-vis des utilisateurs de l'institution.... »³

Donc l'autorité investie du pouvoir de nomination des établissements publics à caractère administratif est le directeur de l'établissement public. Sachant qu'il sera assisté du sous-directeur des ressources humaines et des chefs de service ou superviseurs.

4-2-1 Pointage et appréciation :

Pour déterminer le point d'évaluation, la sous-direction des ressources humaines distribue des formulaires de cotation aux fonctionnaires ministériels, ceux qui à leur tour notent le point et le directeur a le pouvoir de l'adopter ou de le rejeter, il convient également de prendre en compte dans la détermination du point l'étendue de l'engagement du salarié à mener à bien toutes ses tâches et en se fondant sur les critères mentionnés précédemment.

Selon l'article 01 de décret 66-149 : le point numéroté est placé entre 0 et 20 et c'est comme suit :¹

¹بوسرية نورة, اهمية التقييم في الوظيفة العمومية الجزائرية, منكرة تخرج, المدرسة الوطنية للإدارة, الجزائر 2006, ص 11

² L'ordonnance n° 06-03, op. Cite, p.10

³ Décret N° 90-99 du 27/03/1990, journal officiel N°13, p. 444

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

- Plus de 18..... Excellent
- Plus de 16.....Très bien
- Plus de 13..... Bien
- Plus ou égale 10..... Moyen
- Moins 10.....Mal

4-2-2 Informer l'employé sur le point :

Selon l'article 102 de décret n° 06-03 : le salarié a le droit de consulter le point d'évaluation qui lui a été accordé, il signe également le formulaire de pointage car sa signature est une déclaration qu'il a vu le point, et il n'exprime pas forcément sa satisfaction sur ce point, et peut être ajouté :²

- Ses observations sur le point
- Il demande des données relatives à sa situation, et les tâches qu'il juge les plus appropriées pour son efficacité

4-2-3 L'appréciation générale :

Selon la loi sur la fonction publique algérienne, le salarié n'a pas le droit de voir l'appréciation générale qui est liée à cela, par conséquent, l'appréciation générale n'est enregistrée par le directeur qu'après la signature du formulaire de pointage par l'intéressé, et il est exigé dans l'appréciation générale qu'elle ne contredise pas le point attribué, autrement dit le point donné doit être invoqué pour déterminer l'appréciation globale de l'employé, il vise à montrer les qualités et les déficiences professionnelles du salarié pour permettre :

- Faciliter la comparaison entre les résultats obtenus par l'intéressé au cours de la période en cours et les années précédentes.
- Evaluer le travail exceptionnel de l'employé.
- Une indication des préparatifs de l'employé pour améliorer sa formation professionnelle et son niveau général.
- Mettre en évidence les aspects essentiels de la personnalité de l'employé.

¹ L'article 01 de décret n° 66-149

² L'article 102, de décret n° 06-03

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

4-3 Le rôle du comité des membres égaux :

La protection des droits du fonctionnaire est l'une des principales préoccupations du législateur algérien, et pour empêcher l'administration d'abuser de son autorité, a imposé le comité des membres égaux, il s'agit d'assurer les garanties reconnues du fonctionnaire ainsi que de participer à la conduite de sa carrière.

Selon l'article 63 de décret n° 06-03 : les commissions administratives paritaires sont créées, selon le cas, par grade ou ensemble de grades, corps ou ensemble de corps de niveaux de qualification équivalents, auprès des institutions et administrations publiques. Ces commissions comprennent, en nombre égal des représentants de l'administration et des représentants élus des fonctionnaires. Elles sont présidées par l'autorité auprès de laquelle elles sont placées ou son représentant choisi parmi les membres désignés au titre de l'administration.¹

Des comités paritaires sont consultés sur les questions suivantes :

- Extension d'exercice
- Promotion en grade ou bien en rang
- Détachement automatique ou transfert forcé
- Renvoi au dépôt pour des raisons personnelles
- Les punitions du deuxième degré

Cependant, son avis est obligatoire dans les cas suivants :

- Refusé d'accepter la démission
- Promotion en grade ou bien en rang
- Diminuer en grade, référence de retraite automatique, démobilisation avec maintien ou annulation des droits à pension²

Sur cette base, le comité des membres égaux a un rôle consultatif dans le processus d'évaluation des employés, autrement dit son rôle n'est pas contraignant, elle regarde le formulaire et donne son avis dessus, le législateur lui a également accordé le droit de voir l'appréciation générale de l'employée, ainsi que le demande de vérification du point, et en cas de recours, si le salarié estime ne pas avoir obtenu le point qu'il mérite, il a le droit de

¹ L'article 63 de décret 06-03

² L'article 09 et 10 de décret 84-10 du 14/01/1984

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

faire recours au comité des membres égaux, qui peut demander à vérifier à nouveau le point, l'administration doit répondre dans les 15 jours à compter de la date de notification pour ne pas retarder les opérations liés à l'évaluation, et le point ne peut pas être abaissé après l'interception des employés, soit augmentez le point, soit gardez le point d'origine.¹

¹ L'article 20 du 1984

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

Section 03 : les enjeux et conditions d'une démarche évaluative réussie

1/ les enjeux et conditions d'une démarche évaluative réussie :

1-1-les enjeux de l'évaluation :¹

1-1-1 Enjeu économique :

La démarche d'entretien d'évaluation permet de définir quels salariés peuvent réussir dans un dispositif de formation qualifiante lourd et coûteux dont la mise en place est essentielle pour s'adapter à une évolution technologique ou organisationnelle.

1-1-2 Enjeu pédagogique :

Permet aux salariés de disposer d'un regard externe sur leurs performances et compétences.

Permet de favoriser une prise de conscience indispensable à leur évolution.

1-1-3 Enjeu psychologique :

Renvoie à des éléments très personnels tels que :

- L'identité professionnelle
- L'image de soi
- L'estime de soi

On ne peut s'estimer soi-même que si on est correctement estimé par les autres.

1-1-4 Enjeu stratégique :

Permet de bâtir ou valider des plans d'évolution collectifs ou individuels.

Il n'y a pas de stratégie individuelle de carrière sans bilan ou évaluation au préalable.

1-1-5 Enjeu technique :

Les résultats des évaluations des compétences permettent de bâtir un dispositif de formation sur mesure basé sur les acquis des salariés.

¹ Memoireonline.com, consulté le 30/05/2021 à 8 :51

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

1-1-6 Enjeu politique :

Il est difficile de définir des orientations en matière de politique de ressources humaines sans disposer au préalable d'un regard sur la situation actuelle de l'organisation ou d'une photographie des forces et faiblesses des ressources humaines de la structure.

1-2-les conditions de succès de l'évaluation des performances :

COMPOY donne quelques conditions pour réussir une évaluation, mais pour ¹que ces conditions soient remplies, elles doivent répondre aux questions suivantes :

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

Les remarques qui en découlent sont nombreuses. L'auteur dit en effet que ce n'est pas parce que beaucoup d'entreprises utilisent un outil d'évaluation que l'on doit l'employer le même par effet de mode. Il est préférable de poursuivre un seul objectif par procédure d'évaluation. Si l'on veut poursuivre plusieurs objectifs, autant mettre en place plusieurs procédures d'évaluation non redondantes. Pour être menée à bien, la procédure d'évaluation doit respecter quelques précautions :

- Il faut tenir compte du contexte dans lequel évoluent les employés au cours de la période d'évaluation afin que les résultats reflètent la réalité du moment.
- Il ne faut pas chercher à évaluer seulement les résultats quantifiables, mais aussi la dimension qualitative du salarié.
- La DRH devrait disposer de description de postes actualisées et régulièrement mises à jour afin que les objectifs prioritaires soient clairement définis et il faudrait se tenir à ces objectifs pour ne pas être dispersé.
- Rendre cohérents les objectifs de l'évaluation avec les critères retenus et les méthodes d'évaluation.
- Préparer et former les évaluateurs et aussi les évaluer sur leur activité d'évaluation.
- Anticiper les problèmes qui pourraient survenir en cas de changements fréquents des équipes.

¹ E.COMPOY et AL, « gestion des ressources humaines », Editions Pearson Education, France, 2008, p.101.

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

- Eviter de comparer les performances individuelles ou alors l'accompagner systématiquement de programmes de remise à niveau pour ceux qui sont moins bien classés.
- Retenir des critères transparents, objectifs et aisément contrôlables pour respecter le principe « à travail égal, salaire égal », puis maintenir l'équipe entre salariés.
- Déterminer les critères d'évaluation de façon concertée, en mobilisant le salarié évalué, voire les représentants du personnel.
- Garder confidentiel le contenu des évaluations.
- L'information sur le système d'évaluation mis en place contribue à son acceptation. Cette information exprime les raisons de sa mise en place et surtout elle détaille les conséquences de l'entretien d'évaluation telles que souhaitée par l'entreprise. Enfin, les critères utilisés lors de cet entretien y sont définis.¹
- La formation des évaluateurs contribue à améliorer la crédibilité du système. Cette formation porte essentiellement sur :
 - La philosophie du système d'évaluation.
 - L'intégration de l'entretien d'évaluation dans le système global de management.
 - La présentation et la discussion des critères retenus.²

¹ BERNARD MARTORY et DANIEL CROZET, « GRH », éditions Dunod, Paris, 2001, p.76.

²

Chapitre II : L'évaluation de performance comme outil de gestion des employés

Conclusion :

L'étude de ce chapitre a révélé le concept du système d'évaluation, ses composantes et ses objectifs, et sur la réalité du système d'évaluation appliqué dans les institutions publiques, les institutions publiques dépendent du système de notation spécifié par la fonction publique, qui est l'un des outils de gestion des salariés, et ce système est appliqué par des étapes successives, la première de ces étapes est de définir les normes de performance appropriées fixées par le législateur algérien, la deuxième étape consiste à suivre la performance, après l'évaluation formelle de la performance par le patron paisible qui attribue la note à chaque employé à l'aide des formulaires de notation, comme cette étape permet de fournir des résultats sur l'évaluation des performances des employés, ensuite les travailleurs seraient informés de ces résultats et auraient le droit de contester le résultat et étudier par les membres égaux du comité, aussi à travers ces résultats, de nombreuses décisions administratives liées au déroulement de la carrière du salarié sont pris, et la divulgation des personnes qui ont besoin de formation en raison de leurs mauvaises performances, pour que le système d'évaluation atteigne les objectifs souhaités, il est nécessaire d'examiner l'efficacité de ce système, cette efficacité qui ne peut être obtenue qu'à travers les éléments qui doivent être disponible dans ce système.

Chapitre III :
Analyse du système
d'évaluation des performances

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Introduction :

Le processus d'évaluation de la performance est l'un des processus importants pratiqués par le département des ressources humaines. Grâce à l'évaluation, l'organisation peut juger de l'exactitude des politiques et des programmes qu'elle adopte, qu'il s'agisse de recrutement, de sélection et les politiques de nomination, ou les programmes et politiques de formation et le développement et le suivi de ses ressources humaines. Avec le niveau des travailleurs eux-mêmes, le processus d'évaluation est un moyen par lequel l'individu qui travaille apprend les forces et les faiblesses de sa performance, en particulier lorsque les résultats de l'évaluation de la performance sont annoncés par l'organisation, et à travers elle l'individu peut développer des forces et remédier aux faiblesses, en fonction du processus. Il est important à tous les niveaux de l'organisation, en commençant par la direction et en terminant par les travailleurs des départements et unités de production.

Dans ce chapitre, nous commençons d'abord par présenter l'organisme d'accueil de la société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz, ensuite nous allons procéder à une élaboration d'un questionnaire afin d'apporter un contenu concret à notre travail et on termine par une synthèse des résultats observés et des recommandations qui peuvent promouvoir l'analyse du système d'évaluation des performances des employés.

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Section 01 : Présentation général de SADEG : agence de CHLEF

A la lumière de l'évolution de la situation économique actuelle, toutes les institutions économiques qui tentent de continuer ou de se relever s'efforcent de mettre en œuvre une nouvelle politique adaptée à la qualité de l'institution, et cela ne peut se faire que par une bonne organisation et une gestion rigoureuse.

SONELGAZ est considérée comme l'une des institutions nationales importantes pour son monopole dans la fourniture d'électricité et de gaz à la différente wilaya du pays, en plus d'exploiter une énergie humaine importante, il s'efforce de développer et de suivre le rythme de la technologie sans négliger le rôle majeur joué par les travailleurs et les gestionnaires.

1-Présentation et histoire de SONELGAZ :¹

1-1-En 1947 : La création de l'électricité et gaz d'Algérie :

En 1947 est créé l'établissement public « électricité et gaz d'Algérie » par abréviation EGA, auquel est confié le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz.

EGA regroupe les anciennes entreprises de production et de distribution, de statut privé, notamment Lebon et Cie et la SAE (société Algérienne de l'électricité et du gaz), tombant sous le coup de la loi nationalisation de 1946, promulguée par l'Etat français.

1-2-En 1962 : Prise en charge de l'EGA par l'Etat Algérien :

En 1962, l'EGA est pris en charge par l'Etat Algérien indépendant, en quelques années grâce à un formidable effort de formation, l'encadrement et le personnel Algérien assurent effectivement le fonctionnement de l'établissement.

1-3-En 1969 : Naissance de la société nationale de l'électricité et du gaz « SONELGAZ » :

Par ordonnance N° 69-59 du 26/07/1969, portant dissolution d' « Electricité et GAZ d'Algérie : EGA » et création de la société nationale de l'Electricité et du GAZ « SONELGAZ » est créée en substitution à EGA dissoute par ce même décret, à ce moment c'est déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de quelques 6000 agents.

¹ www.sonelgaz.dz, consulté le 23/05/2021 à 21 :07

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Cette entreprise avait le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'Electricité, et de la distribution et transport du gaz.

La transformation de la société avait pour objectif de conférer à l'entreprise les capacités organisationnelles et gestionnaires pour accompagner et soutenir le développement économique des pays. Il s'agit notamment du développement industriel, et de l'accès du plus grand nombre possible de citoyens Algériens à l'énergie électrique. (L'électrification rurale), projet inscrit dans le plan de développement élaboré par les autorités publiques.

1-4-En 1983 : Première restructuration¹

Toutes les unités de travaux et de fabrication de matériels de SONELGAZ, créées pour pallier le manque de capacités nationales, ont été transformées en 1983 en entreprises autonomes. En effet, en 1983, l'entreprise se dote de cinq filiales de travaux spécialisées :

- KAHRIF pour l'électrification.
- KAHRAKIB Infrastructures et installation électrique.
- KANAGAZ Réalisation des réseaux gaz.
- INERGA Génie Civil.
- ETTERKIB Montage industriel.

C'est grâce à ces filiales que SONELGAZ dispose actuellement d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

1-5-En 1991 : Changement de statut juridique de l'entreprise

En 1991, SONELGAZ change de nature juridique par décret exécutif N° 91-475 du 14/12/1991, portant transformation de la nature juridique de la société Nationale d'Electricité et du gaz en Etablissement public à caractère industriel commercial (EPIC).

1-6-En 1995 : la confirmation de la nature de SONELGAZ en tant qu'EPIC :²

Le décret exécutif N° 95-280 du 17/09/1995 portant statut de l'Etablissement public à caractère industriel commercial « SONELGAZ » confirme la nature de SONELGAZ en tant qu'Etablissement public à caractère industriel et commercial. De plus, SONELGAZ est

¹ www.sonelgaz.dz, consulté le 23/05/2021 à 21 :20

² www.sonelgaz.dz, consulté le 23/05/2021 à 21 :45

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

placé sous tutelle du Ministre chargé de l'énergie et des mines et doté de la personnalité morale.

En effet, depuis la fin des années 80, un mouvement de réformes, qui a commencé à toucher l'ensemble des compagnies d'électricité, s'est engagé à travers le monde. Dès le début des années 90, et comme suite logique à l'observation de ce type de changement, une réflexion s'est engagée à SONELGAZ, et ce afin de préparer ces changements pour ne pas les subir.

Dans ce contexte, la reprise de statut, tout en confirmant la mission de service public pose la nécessité de la gestion économique et de la prise en compte de la commercialité. L'entreprise a eu ce statut de 1995 jusqu'à la promulgation de la nouvelle loi sur l'électricité et le gaz, en février 2002, qui a été accompagnée par la transformation de l'EPIC SONELGAZ en société par action (SPA), depuis juin 2002.

1-7-En 2002 : nouvelle architecture organisationnelle

Les pouvoirs publics à la fin des années 90 ont accéléré les réformes. Le ministère de l'énergie et des mines a initié trois projets de loi, dont celui de l'électricité et la distribution du gaz, le premier projet passé est celui de la loi sur les mines, le deuxième celui de l'électricité et du gaz, et des cadres de la SONELGAZ ont participé à la rédaction de ce projet, et ont contribué à la promulgation de la loi, car l'ouverture du secteur présente un intérêt stratégique pour l'entreprise, en tant que producteur, transporteur et distributeur d'énergie.

Dans cette optique, et en s'adaptant à un nouveaux contexte économique traduit par la loi 02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation, l'établissement devient, en 2002, une société par action SPA.

Cette promotion donne à la SONELGAZ la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie. En tant que SPA, SONELGAZ. SPA, doit détenir un portefeuille d'action et autre valeurs mobilières et elle à la possibilité de prendre des participations dans d'autre société.

1-8-En 2004 : création de trois sociétés « Métiers » : SPE, GRTE, GRTZ¹

En effet, la promulgation de loi 02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation a été accompagnée par la transformation du statut de la

¹ www.sonelgaz.dz, consulté le 23/05/2021 à 22 :10

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

SONELGAZ en société par actions un peu spécifique, dans le sens où l'Etat reste l'actionnaire majoritaire de l'entreprise. Le capital reste ouvert à l'actionnariat dispersé, et à l'actionnariat stratégique. Cela annonce l'évolution de 2004 où SONELGAZ devient un group ou société holding.

Durant les années 2004 à 2006, devenant un holding ou group d'entreprises, SONELGAZ se restructure en filiales chargées de ses activités de base :

SONELGAZ Production Electricité (SPE).

Gestionnaire Réseau Transport Electricité (GRTE).

Gestionnaire Réseau Transport Gaz (GRTG).

1-9-En 2006 : Emergence de quatre sociétés de distribution de l'électricité et du gaz : SDA, SDC, SDE et SDO et d'une société de gestion du système électrique national (OS) :

En 2006 la fonction distribution est structurée en quatre filiales :

- Alger : SONELGAZ distribution Alger SPA (SDA).
- Région centre : SONELGAZ distribution centre SPA (SDC).
- Région Est : SONELGAZ distribution Est SPA (SDE).
- Région ouest : SONELGAZ distribution ouest SPA (SDO).

A la même période, en 2006, est créée la société de gestion du système électrique national (Opérateur Système). Ce dernier a pour fonction d'assurer la coordination du système de production_ transport de l'électricité. Il veille en particulier à l'équilibre permanent entre consommation et production, en préservant la sécurité, la stabilité et l'efficacité de l'alimentation électrique.

Aussi, et à la même période, les entreprises « travaux » (KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGAZ, INERGA, ETTERKIB) ont été rattachées au groupe SONELGAZ sur décision des pouvoirs publics, et ce pour une meilleure efficacité dans la réalisation des ouvrages énergétiques.

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

1-10-En 2009 : Parachèvement de la restructuration, le renouveau¹

Entre 2007 et 2009, toujours dans un souci d'accentuer ses performances, SONELGAZ adopte une nouvelle organisation. Celle-ci aboutit à un groupe comptant 33 filiales et 6 sociétés en participation directe. Avec l'ouverture de l'institut de formation en électricité et gaz (IFEG) en 2007, ainsi que la création des sociétés d'engineering, des systèmes d'information et de la gestion immobilière (CEEG, ELIT et SOPIEG) et l'intégration de la société Rouïba Eclairage en 2009, il parachève sa transformation en une Holding de sociétés déterminée à développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières. La dynamique d'investissement que le groupe va connaître concernera sans exception tous les métiers et toutes les zones géographiques du territoire nationale.

1-11-En 2011 : La Holding

Le 02 mai 2011, les statuts de SONELGAZ, adoptés en 2002, sont amendés par le conseil des ministres. Ils deviennent, de ce fait, conformes aux dispositifs de la loi N° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations. Désormais, SONELGAZ. Spa est organisée en « société Holding », sans création d'une personne morale nouvelle. La Holding SONELGAZ et ses sociétés filiales forment alors un ensemble dénommé « groupe SONELGAZ ».

1-12-En 2012 : Nouvel essor, nouveau cap: énergies renouvelables²

1-13-En 2014/2015 : Le partenariat au cœur du développement.....

En 2014, en partenariat avec Général Electric, création d'une société dénommée GEAT (General Electric Algeria Turbines), chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un complexe industriel situé à Ain Yagout (wilaya de Batna) destinée à produire des TG et TV. Partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations d'EPC (Engineering, procurement and construction) d'ouvrage énergétiques industriels.

¹ www.sonelgaz.dz, consulté le 23/05/2021 à 22 : 30

² www.sonelgaz.dz, consulté le 23/05/2021 à 22 :45

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

1-14-En 2017 : Une nouvelle organisation de la distribution

2017 fut l'année d'une nouvelle organisation permettant d'améliorer davantage l'efficacité des sociétés du groupe et de leur faire gagner en efficience à travers la mutualisation de leurs expériences propres et l'harmonisation de leur savoir-faire. Ainsi, le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée société Algérienne de distribution de l'Electricité et du Gaz (SADEG). La SADEG est le résultat de la fusion-absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA, SDC.

2-Mission et buts du groupe SONELGAZ :

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. A la faveur de la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisation, SONELGAZ est passée d'une entreprise verticalement intégrée à une holding pilotant un groupe industriel multi-société et multi-métiers.

SONELGAZ a toujours joué un rôle majeur dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique national est à la mesure des importants programmes réalisés, en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, ce qui a permis de hisser le taux de couverture en électricité à 99,4% et le taux de pénétration du gaz à 62%.

Aujourd'hui, le Groupe SONELGAZ est composé de 16 sociétés directement pilotées par la holding, de 18 sociétés en participation avec des entités du Groupe et de 10 sociétés en participation avec des tiers.

Ses filiales métiers de base :

- Assurent la production.
- Le transport et la distribution de l'électricité.
- Le transport et la distribution du gaz par canalisation.

Ses filiales travaux sont en charge de la réalisation des infrastructures électriques et gazières du pays. Ses filiales de prestations de service activent principalement dans les domaines de la fabrication et de la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels.

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Les responsables de SONELGAZ sont pleinement conscients des ruptures profondes à considérer :

- **Suppression du monopole** de fait, exercé jusque-là par SONELGAZ, en ouvrant le secteur de l'énergie à la concurrence, sauf pour les activités de transport qui ont un caractère de monopole naturel et celles de distribution, soumises au régime de la concession.
- **Changement de mission** : autrefois mandatée pour développer sa production, l'entreprise a aujourd'hui pour objectif d'optimiser le service client (coût et qualité) tout en assurant une rentabilité financière.
- **Changement de culture** : d'une culture à dominante technique, l'entreprise doit passer à une culture à dominante de gestionnaire et de commerciaux.¹

Le décret présidentiel n° 02-192 du 1^{er} juin 2002 portant statuts de la société algérienne de l'électricité et du gaz dénommé « SONELGAZ.SPA », précise davantage l'objet social de la société.

En effet, la «SONELGAZ.SPA » a pour objet :²

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger.
- Le transport du gaz pour les besoins du marché national.
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation, tant en Algérie qu'à l'étranger.
- Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques.
- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie.
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électrique et gazière et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour « SONELGAZ.SPA » et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social,

¹ www.sonelgaz.dz, consulté le 23/05/2021 à 23 :10

² Article 06 du décret présidentiel n° 02 du 1^{er} juin 2002 portant statuts de la société Algérienne de l'électricité et du gaz dénommé « SONELGAZ.SPA », Journal officiel de la république Algérienne n°39 du 02 juin 2002.

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

notamment la recherche, l'exploration, la production et la distribution d'hydrocarbures.

- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés Algériennes ou étrangères.
- La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger.

De plus, il est à rappeler que la « SONELGAZ.SPA » assure une mission de service public conformément à la législation et la réglementation en vigueur : le service public a pour objet de garantir l'approvisionnement en électricité et en gaz, sur l'ensemble du territoire national, dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité, de prix et de respect les règles techniques et de l'environnement.

La mission de service public vise notamment à :¹

- Fournir en énergie les clients non éligibles dans les meilleures conditions d'équité, de continuité et de péréquation des prix de vente.
- Assurer dans le cadre de l'égalité de traitement, le raccordement et l'accès des distributeurs, des clients éligibles et des producteurs d'électricité aux réseaux de transport d'électricité.
- Satisfaire en énergie des catégories de citoyens préalablement identifiées et des régions défavorisées afin d'assurer une meilleure cohésion sociale et contribuer à une plus grande solidarité.
- Assurer sur demande, dans la mesure des moyens, le secours en énergie aux producteurs ou aux clients éligibles raccordés aux réseaux.
- Assurer la fourniture d'énergie à tout client éligible si ce dernier ne trouve pas de fournisseur dans des conditions économiques ou techniques acceptables.

¹ Article 03, loi n° 02-01 du 05/02/2002 relative à l'électricité et à distribution du gaz par canalisation.

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

2-1-Les objectifs de la zone « CHLEF » pour la distribution d'électricité et du gaz :¹

SONELGAZ réalise de nombreuses missions et joué un rôle majeur dans l'économie nationale, en contribuant à couvrir les besoins des citoyens en énergie électrique et en gaz, ceci est fait à travers :

2-1-1-Pour les énergies électriques :

SONELGAZ propose de l'électricité via des centres électriques présents au niveau de plusieurs points du pays national, SONELGAZ achemine cette énergie produite aux clients via un réseau électrique en ligne, centres de cette énergie soit :

- Il est envoyé directement à certains clients industriels.
- Soit passer par les centres de transfert jusqu'à ce que son score soit réduit, jusqu'à ce que vous atteigniez des clients réguliers avec n degré varie entre 220 volts et 380 volts.

2-1-2-Pour le gaz :²

Il se classe deuxième pour SONELGAZ après l'énergie électrique, c'est le contraire car le gaz n'est pas produit par l'entreprise, il est plutôt distribué et transmis aux participants via des canaux spécifiques, cette énergie est soit envoyée directement à certains clients industriels, soit transite par des centres de réduction, ensuite ils sont placés dans les réseaux de distribution et d'eux aux abonnés.

De manière générale, les missions et pouvoirs de SONELGAZ peuvent être résumés dans les principaux points suivants :

- Participation à la politique de la direction générale en ce qui concerne le service rendu aux clients, le développement des ventes et le recouvrement des créances.
- Elaboration de la politique commerciale de l'entreprise et suivi de sa mise en œuvre.
- Satisfaire le désir des clients et aidez-les dans le meilleur des cas et les aider en ce qui concerne les coûts et respecter le délai de liaison.
- Gérer et développer des réseaux de moyenne et basse pression et réseaux de gaz et installations annexes.

¹ Information interne de l'entreprise.

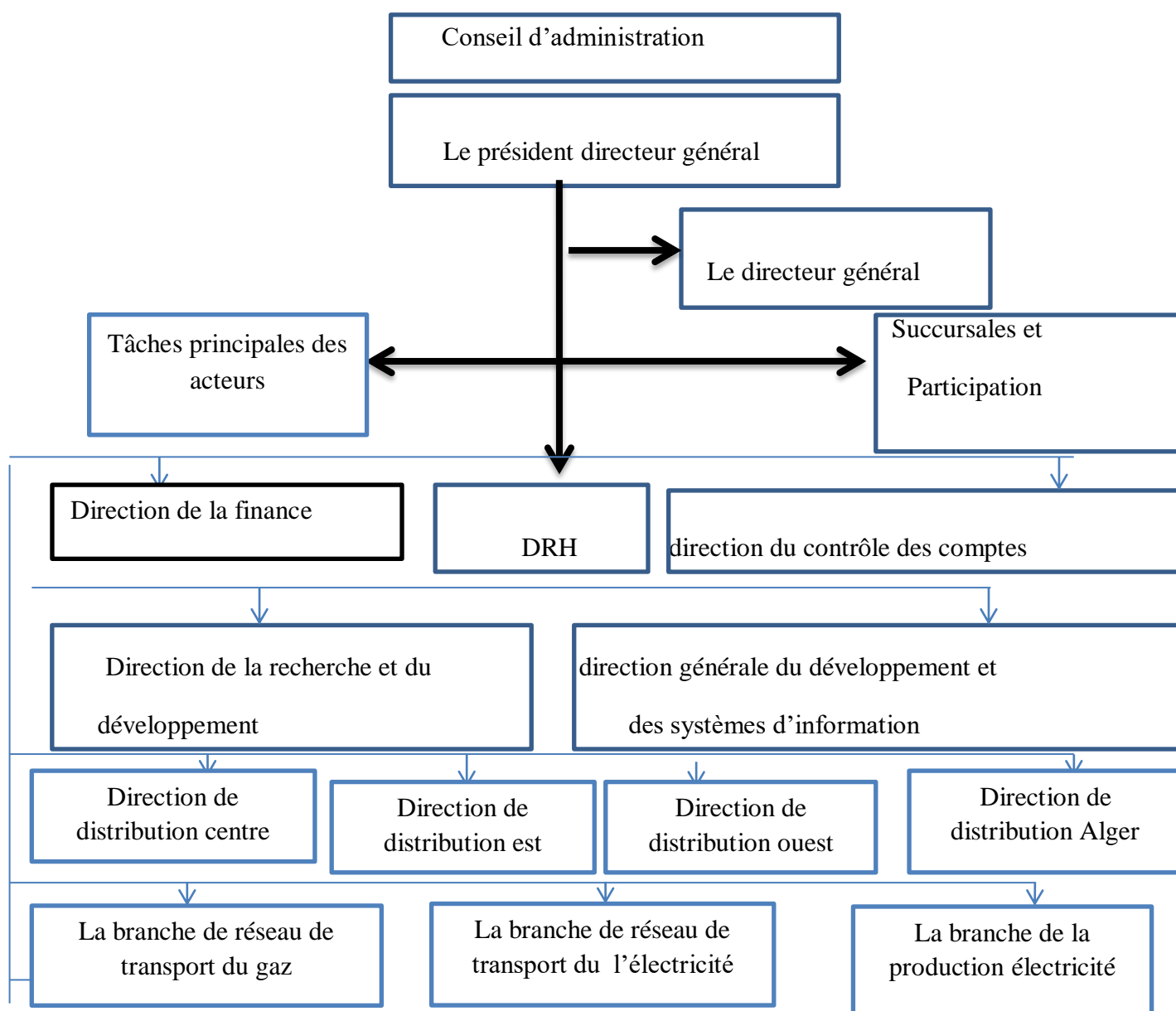
² Information interne de l'entreprise

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

- Concevoir des programmes d'affaires pour ses tâches et contrôler leur réalisation.
- Gérer et développer les ressources humaines et les moyens de diriger la direction.

L'organigramme de SONELGAZ « l'entreprise mère » :

Figure 04 : l'organigramme de SONELGAZ



Source : document interne de SONELGAZ

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

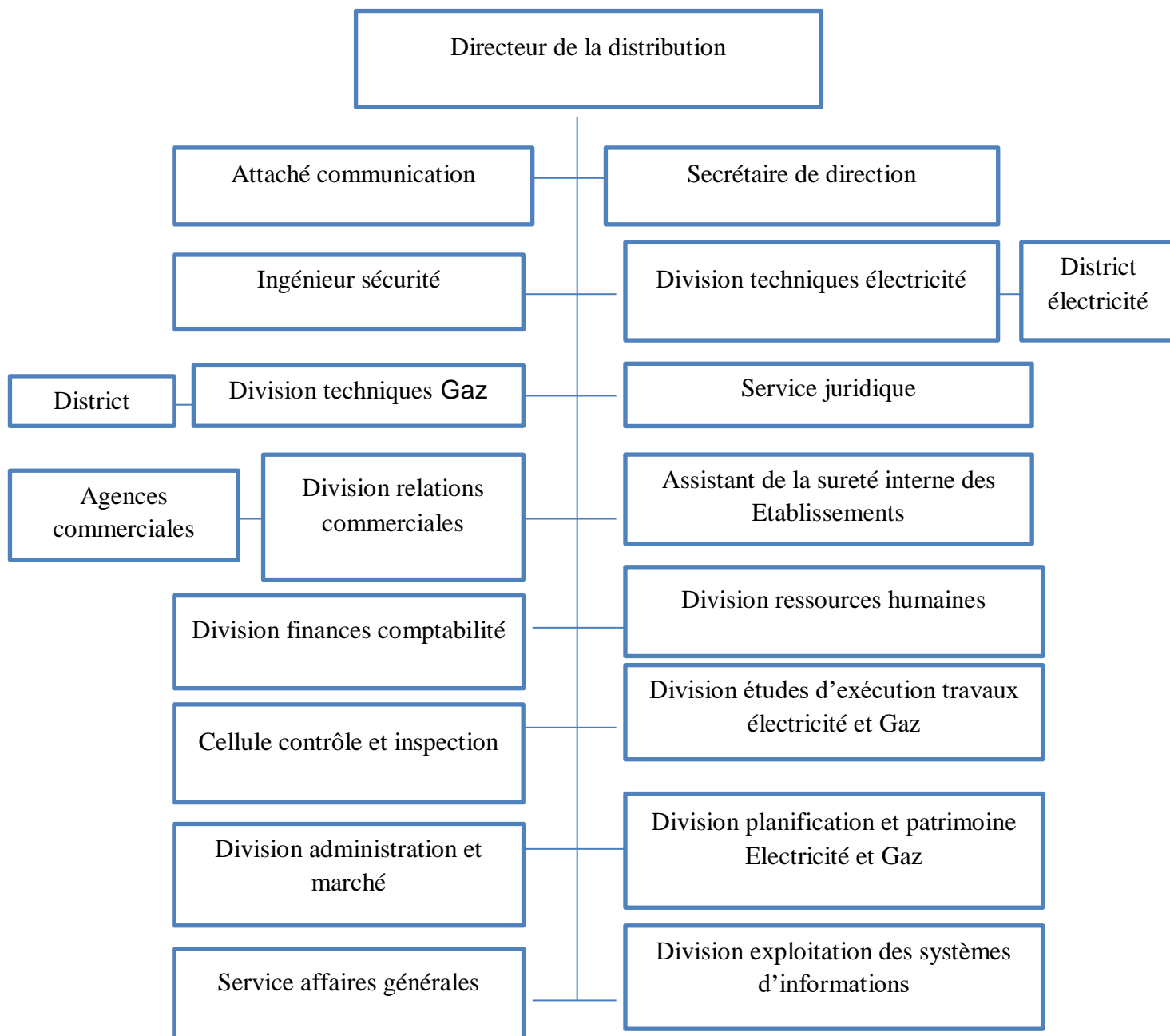
Définition de l'institution étudiée direction régionale de la distribution d'électricité et du gaz « CHLEF centre » :

La direction régionale de la distribution d'électricité et du gaz à CHLEF centre est située au HAY EL-HORIYA, cette unité a été créée par une décision émise par l'administration générale de la fondation à 02 janvier 1998, où cette unité était un centre qui comprenait 6 secteurs : secteur CHLEF, secteur AWLADE-FARES, secteur BOUKADIR, secteur TNES, secteur AIN MRAN, secteur OUAD FEDA.

En 2005, le centre a été transformé en direction régionale de la distribution d'électricité et du gaz.

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Figure 05 : L'organisation actuelle de SONELGAZ « CHLEF centre » :



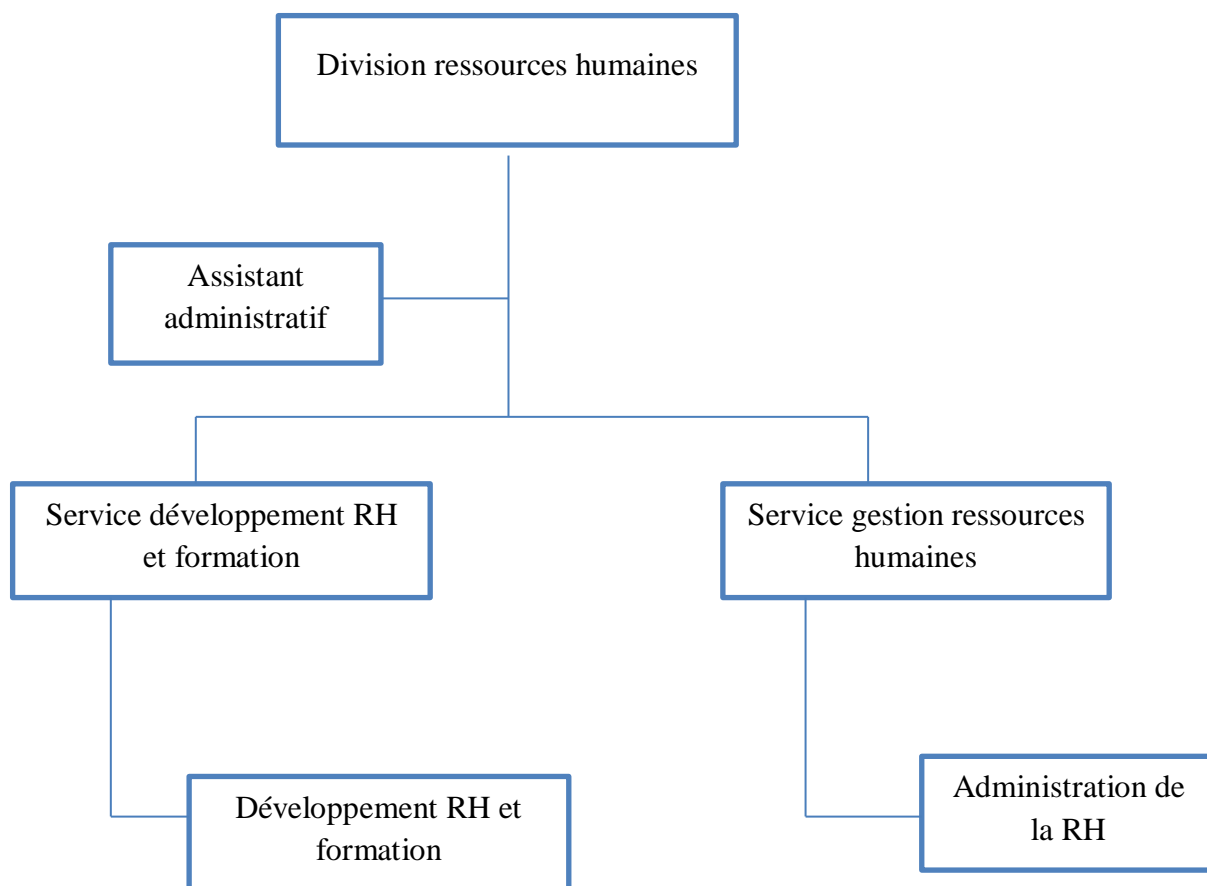
Source : département GRH

La figure précédente représente la structure organisationnelle de la direction régionale de la distribution d'électricité et du gaz « CHLEF centre », au sommet de la structure organisationnelle se trouve la direction de la distribution représentée par le directeur, en émane secréter de direction, division techniques électricité, service juridique, assistant de la sureté interne des établissements, division ressources humaines, division études d'exécution travaux électricité et gaz, division planification et patrimoine électricité et gaz, division exploitation des systèmes d'informations d'un côté, attaché communication, ingénieur

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

sécurité, division techniques gaz, division relations commerciales, division finances comptabilité, cellule contrôle et inspection, division administration et marchés, service affaires générales d'une autre coté.

Figure 06 : l'organisation de division ressources humaines



Source : Document interne de SONELGAZ

Division ressources humaines : C'est le service responsable de la mise en œuvre des politiques et programmes liés aux ressources humaines, parmi les tâches les plus importantes confiées à cette service figurent :

- Assurer le besoin de compétences de l'organisation, et voici qu'apparaissent les tâches visant à répondre aux besoins de l'institution en ressources humaines et aux compétences requises, nous mentionnons en particulier la tâche de recrutement et les procédures connexes de nomination et la tâche de gestion des compétences et la tâche de formation et ce qui s'y rapporte en termes d'identification des besoins de

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

formation, de préparation des programmes de formation, de suivi de leur mise en œuvre puis de leur évaluation.

- La gestion des individus, et ici il s'agit de la gestion quotidienne et ordinaire des travailleurs et de là :
 - Suivi l'évolution des individus (présence et absence
 - Gestion discrétionnaire du travail et des travailleurs (suivez la pyramide des âges,)
 - Gestion de la paie et procédures associées.
 - Gestion des transferts et des transformations.

Et il y a 3 intérêts qui lui sont affiliés, à savoir :

- Assistant administratif.
- Service développement RH et formation.
- Service gestion ressources humaines.

Assistant administratif : Surveille la gestion des travailleurs de l'entreprise et suivre leurs activités et ajuster leurs fichiers et surveille les salaires et la rémunération, et donc elle fait ce qui suit :

- Enregistrement des absences et des retards.
- Ajuster la circulation des travailleurs et les jours fériés.
- Préparer les fichiers de promotion.

Il suit l'évolution de carrière des employés et les circonstances qui l'entourent depuis son affiliation à l'institution et jusqu'à l'expiration du contrat qui le lie.

Service développement RH et formation : Représenté à la président de service, celui qui met en œuvre la politique générale de l'établissement concernant la formation, où il fait ce qui suit :

- Superviser la gestion et le suivi des travailleurs candidats à la formation dans diverses écoles et instituts qu'elles soient liées à celles de l'institution ou celles au niveau national ou étranger.
- Coordination entre tous les services de formation de la région, il suit divers types de formation à court et à long terme, et suivez les stagiaires.

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

L'importance de la gestion des ressources humaines dans SONELGAZ « CHLEF centre » : SONELGAZ considère l'élément humain comme sa ressource la plus importante et le plus influent sur sa réalité et son avenir, nous constatons qu'à toutes les étapes de son développement, il accord l'attention appropriée et les soins nécessaires, et cela en concevant des stratégies, des politiques et des programmes visant à développer ses capacités et à renforcer ses désirs.

La ressource humain de SONELGAZ a su relever les défis, dans le passé c'était l'un des huit facteurs de succès qu'il fallait apprécier, le programme de recrutement et de formation, remodeler et renforcer les capacités des études et les attentes de la communauté, et l'introduction d'un système de travail multidisciplinaire dans les postes de travail de gestion, et prendre des nouveaux modèles d'organisation, cela inclut la flexibilité et la mobilité des travailleurs, c'est l'un des principes de guidage sur lesquels se concentre actuellement la gestion de la fonction ressources humaines, conscient que sa principale richesse est sa ressource humaine, SONELGAZ a toujours cherché à améliorer en permanence les capacités et les qualifications de cette ressource, n effet entrer dans l'ère de la concurrence économique nécessite de fournir ce dont l'institution a besoin des compétences de plus en plus importantes, que ce soit dans le domaine technique ou dans les domaines du management et des arts de la gestion.

C'est pourquoi la fondation concentre tous ses efforts sur la formation continue pour accompagner l'évolution des métiers, créer, assurer et développer les compétences administratives des pneumatiques, et se préparer à riposter, afin de prendre en charge les projets et le développement des équipements de base et les réseaux et le coté commercial.

Les ressources et moyens de SONELGAZ dans le domaine de la formation, cela l'a aidée à acquérir une riche expérience et une expertise, elle l'utilise pour ses employés, et en faire l'objet d'une demande et d'un démarchage, afin de former des groupes qui vont dans les pays du Maghreb et Africain.

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Section 02 : présentation de l'enquête et interprétation des résultats

Cette section abordera une brève présentation sur la méthodologie de l'enquête ainsi l'interprétation des résultats à travers : l'élaboration du questionnaire, choix de la méthode d'enquête, la formulation du questionnaire et enfin l'analyse de ce dernier afin d'apporter des éléments de réponses aux différents hypothèses émises au début de mémoire.

1/ Déroulement de l'enquête :

1-1-Conception du questionnaire :

L'enquête par questionnaire est un outil méthodologique d'observation qui comprend un ensemble de question s'enchainant de manière structuré afin d'obtenir des données statistiques quantifiables et comparables sur une population précise.

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour ce type d'enquête adressé aux employés de SONELGAZ au niveau de l'agence de CHLEF HAY EL-HORIYA.

1-2-Choix de la méthode d'enquête :

A travers ce questionnaire, nous allons voir un aperçu général sur la situation de système d'évaluation comme moyen d'évaluer la performance des employés. Le questionnaire établi est distribué aux différents employés de SONELGAZ.

Nous avons opté pour un échantillon assez signification, composé de 71 employés qui ont choisis selon leur sexe, âge, niveau d'éducation, ancienneté dans l'établissement, le poste occupé.

Nous avons jugé que cette méthode est la plus adéquate pour étudier le comportement de l'employeur vis-à-vis le système d'évaluation des performances des employés.

1-3-Structure de questionnaire :

Habituellement, les questions de formulaire sont de type fermées, ces derniers offrent un choix de réponse ou un choix plus vaste, elles consistent à demander au sujet de choisir parmi une série d'alternatives préalablement formulées à l'avance, celles qui répondent le plus à ses pensées particulières.

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Notre questionnaire quant à lui comporte des questions fermées, afin de faciliter la tâche pour les employés. Cependant, ce type de modèle propose divers façons possible pour répondre :

Les questions fermées dichotomiques : à l'opposé des questions ouvertes, ces questions sont fermées à deux réponses possibles mutuellement exclusives, une seule alternative est proposée au répondant (oui ou non).

Les questions fermées à choix multiples : les réponses sont établies à l'avance et l'enquêté doit en choisir une ou plusieurs. Ce type de question offre l'avantage de faciliter le recueil et le dépouillement de l'information.

2-Analyse des résultats :

Pour l'encodage des résultats on a utilisé l'application Google Form, et aussi le Microsoft Excel, cette étape a duré 5 jours (du 01 juin jusqu'au 05 juin 2021). Nous rappelons que notre échantillon est composé de 71 répondants.

Afin de donner une interprétation plus vaste sur notre étude, on a divisé le questionnaire en cinq principales sections :

Section 01 : Identification de la personne interrogée (fiche signalétique). Les caractéristiques prises en compte en relation avec sont : sexe, âge, niveau d'éducation, ancienneté dans l'établissement et le poste occupé.

Section 02 : Tester les employés s'ils possèdent une certaine connaissance sur le système d'évaluation et leur critère de performance, à travers des questions indirectes.

Section 03 : Voir les acteurs du processus d'évaluation, en posant des questions directes sur le sujet.

Section 04 : Apprécier les objectifs du système d'évaluation appliqué dans l'établissement.

Section 05 : Le point de vue de l'employé sur les résultats de l'évaluation.

2-1-La fiche signalétique :

Afin de mieux s'informer sur les employés de SONELGAZ, on a préféré ajouter à notre questionnaire une fiche signalétique relative à l'identification de la personne interrogé, les

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

caractéristiques prises en compte sont : sexe, âge, niveau d'éducation, ancienneté dans l'établissement, le poste occupé.

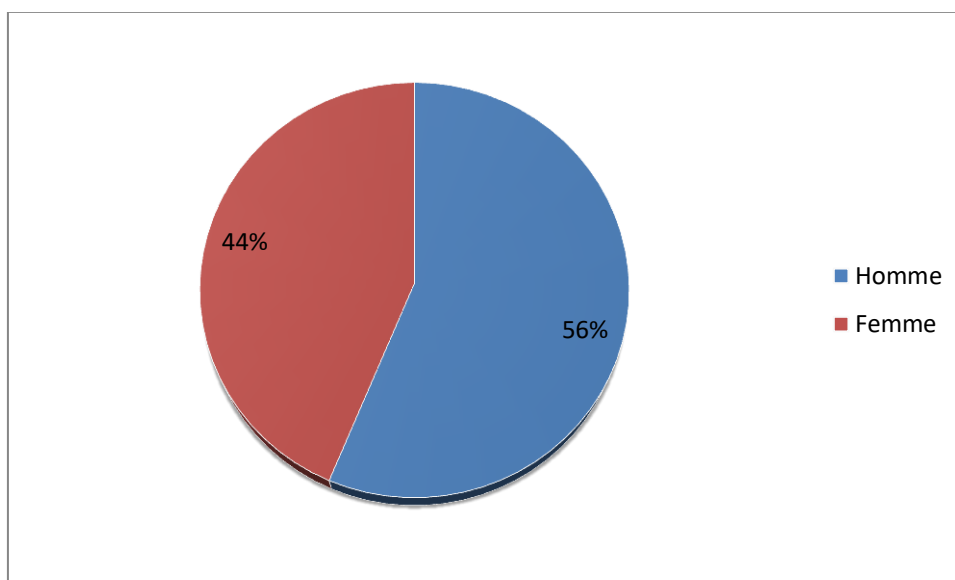
Répartition de l'enquête par sexe :

Tableau n°04 : Répartition des personnes interrogées par sexe

Sexe	Effectifs	Pourcentage %
Homme	40	56,3%
Femme	31	43,7%
Totale	71	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire

Figure n°07 : Répartition des personnes interrogées par sexe



Source : Excel le 08/06/2021 à 15 :29

Commentaire : notre questionnaire était destiné pour les deux sexes masculin et féminin, mais d'après les analyses, nous avons trouvé que la majorité de la population interrogée représente la catégorie homme avec un pourcentage de 56,3% et 43,7% représente la catégorie femme.

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

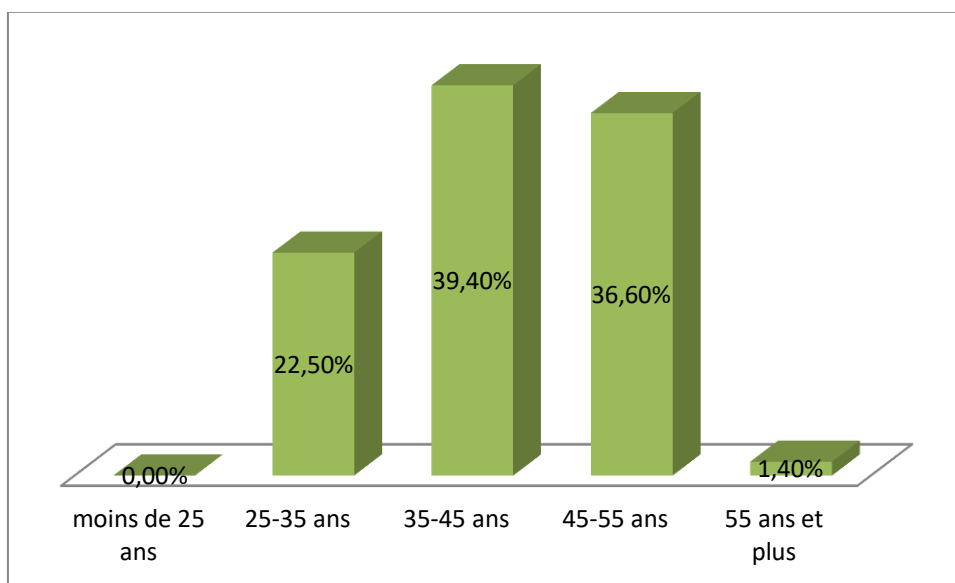
Répartition de l'enquête par catégorie d'âge :

Tableau n° 05 : Répartition des personnes interrogées selon l'âge

Catégorie d'âge	Effectives	Pourcentages%
Moins de 25 ans	0	0%
Entre 25-35 ans	16	22,5%
Entre 35-45 ans	28	39,4%
Entre 45-55 ans	26	36,6%
55 ans et plus	1	1,4%
Totale	71	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire

Figure n°8 : Répartition des personnes interrogées selon l'âge



Source : Excel le 08/06/2021 à 16 :00

Commentaire : Le tableau mentionné ci-dessus nous montre la répartition des personnes interrogées selon leur âge, l'analyse de cette répartition donne un pourcentage de 39,4% pour la catégorie d'âge allant de 35-45 ans suivi par la deuxième catégorie (45-55 ans) avec un pourcentage de 36,6% . On peut conclure que les enquêteurs est un mélange entre les jeunes et les personnes âgées.

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

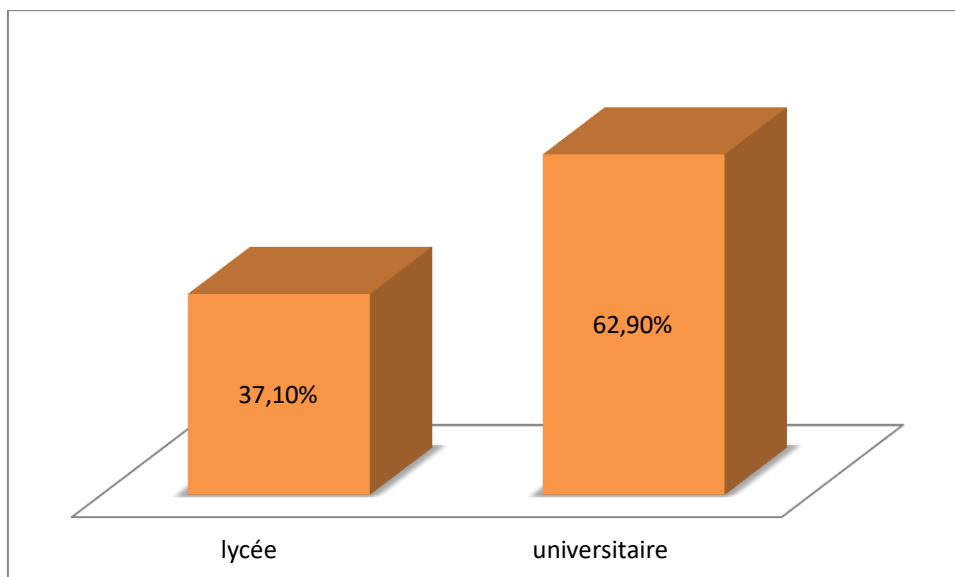
Répartition de l'enquête par le niveau d'éducation :

Tableau n°06 : Répartition des personnes interrogées par le niveau d'éducation

	Effectives	Pourcentage%
Lycée	26	37,1%
Universitaire	45	62,9%
Total	71	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire

Figure n°9 : Répartition des personnes interrogées par le niveau d'éducation



Source : Excel le 08/06/2021 à 16 :30

Commentaire : Le tableau ci-dessus nous montre que la majorité des employés sont de niveau universitaire avec un pourcentage de 62,9% suivi par la deuxième catégorie avec un pourcentage de 37,1%.

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

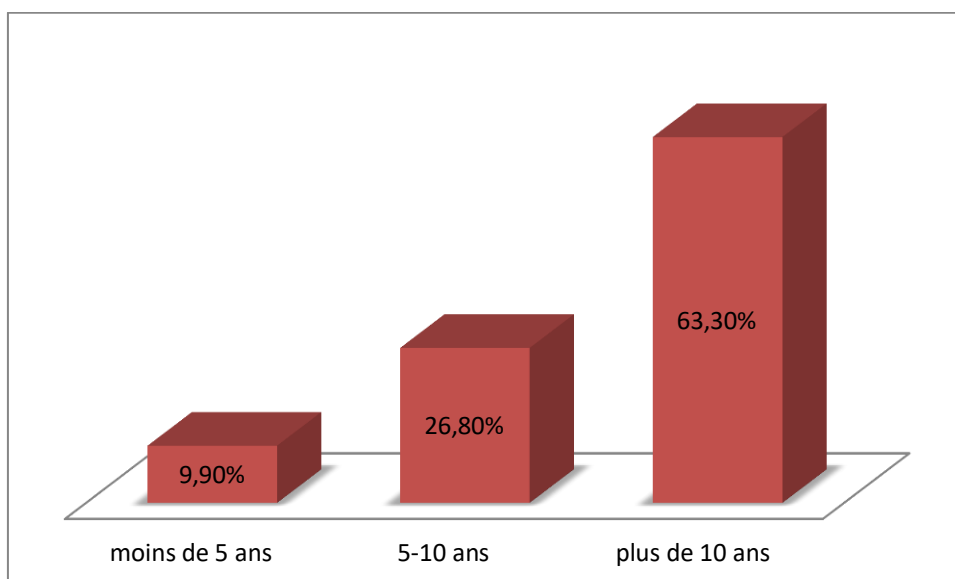
Répartition de l'enquête par l'ancienneté dans l'établissement :

Tableau n°7: Répartition des personnes interrogées par l'ancienneté

Catégorie d'ancienneté	Effectives	Pourcentage%
Moins de 5 ans	7	9,9%
Entre 5-10 ans	19	26,8%
Plus de 10 ans	45	63,4%
Total	71	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire

Figure n°10 : Répartition des personnes interrogées par l'ancienneté

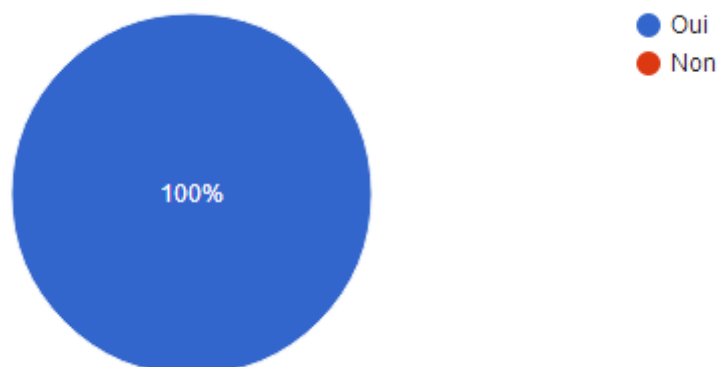


Source : Excel le 08/06/2021 à 17 :00

Commentaire : Le tableau ci-dessus nous montre la répartition des personnes interrogées selon leur ancienneté dans l'établissement, l'analyse de cette répartition donne un pourcentage de 53,3% pour la catégorie d'ancienneté allant de plus de 10 ans suivi par la deuxième catégorie (5-10 ans) avec un pourcentage de 26,8% suivi par la troisième catégorie (moins de 5 ans) avec un pourcentage de 9,9%. On peut conclure que la majorité des enquêtés sont des anciens.

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Figure n°12 : Possession d'un système d'évaluation



Source : Excel le 08/06/2021 à 17 :30

Commentaire : On remarque que 100% des interrogés dit que l'organisation dispose un système d'évaluation, donc on peut conclure que l'organisation est intéressée par le système d'évaluation.

Q2 : connaissez-vous vos critères de performances ?

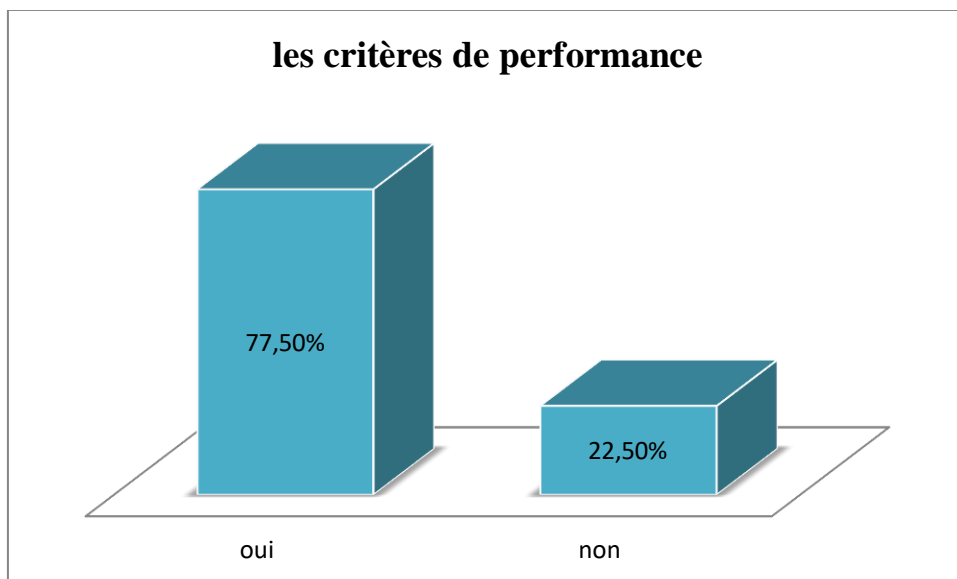
Tableau n°09 : Les critères de performance

Critère de performance	Effectives	Pourcentage%
Oui	55	77,5%
Non	16	22,5%
Total	71	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Figure n°13 : Les critères de performance



Source : Excel le 08/06/2021 à 18 :00

Commentaire : La majorité de la population interrogée connaissent les critères de performance avec un pourcentage de 77,5%. Ce qui prouve que les employés sont intéressés par le système d'évaluation

Q3 : si oui, connaissez-vous les degrés de ces normes ?

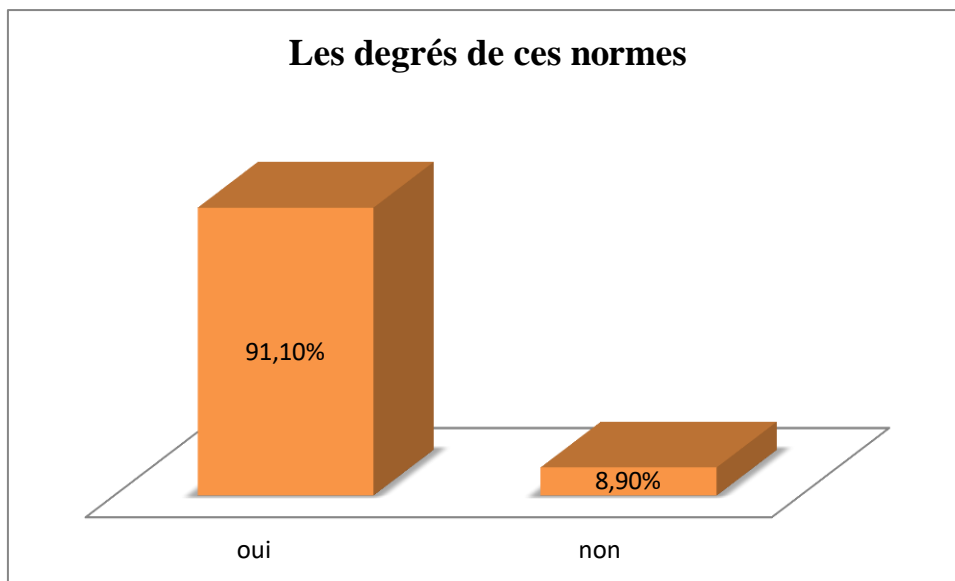
Tableau n°10 : Les degrés de ces normes

Les degrés de ces normes	Effectives	Pourcentage%
Oui	51	91,1%
Non	5	8,9%
Total	56	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Figure n°14 : Les degrés de ces normes



Source : Excel le 08/06/2021 à 19 :16

Commentaire : 91,1% des répondants connaissent les critères de ces normes et 8,9% qui ne connaissent pas ces normes, cela indique que l'organisation tient à faire connaître aux employés le degré de critères d'évaluation.

Q4 : pensez-vous que ces critères sont objectifs ?

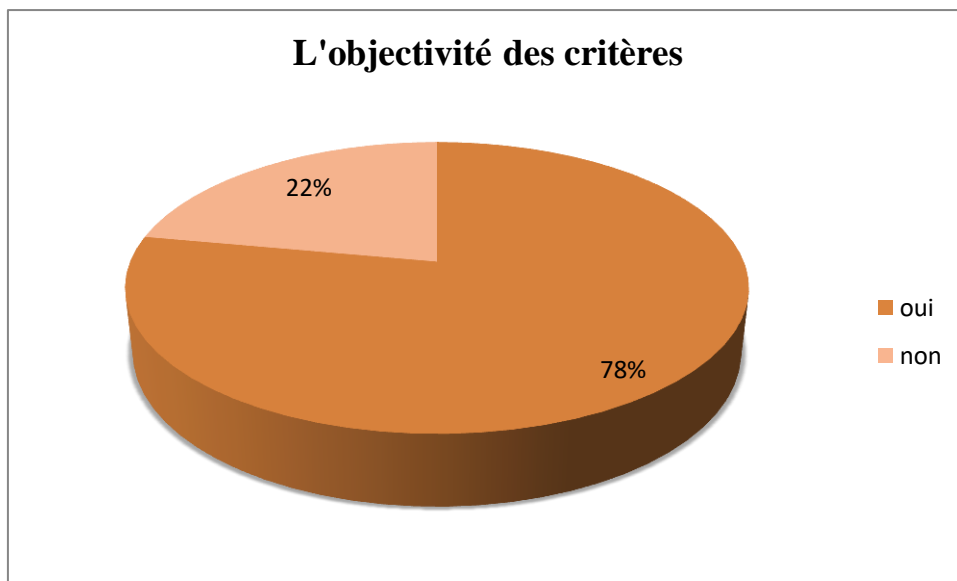
Tableau n°11 : l'objectivité des critères

L'objectivité des critères	Effectives	Pourcentage%
Oui	53	77,9%
Non	15	22,1%
Total	68	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Figure n°15 : L'objectivité des critères



Source : Excel le 08/06/2021 à 19 :35

Commentaire : Nous remarquons que 78% des employés pensent que les critères sont objectifs contre 22% seulement qui n'ont pas, pour ces résultats, on pourrait dire que le système doit être revu de manière à faire ressortir la performance individuelle des employés.

Q5 : sur quelle base se déroule le processus d'évaluation ?

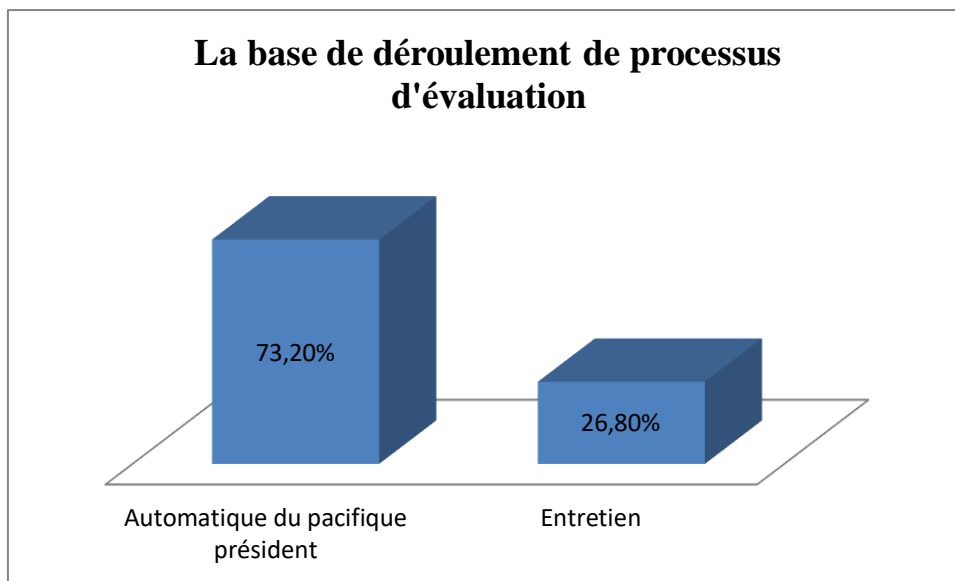
Tableau n°12 : La base de déroulement de processus d'évaluation

La base de déroulement de processus d'évaluation	Effectives	Pourcentage%
Automatique du pacifique président	52	73,2%
Entretien	19	26,8%
Total	71	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Figure n°16 : La base de déroulement de processus d'évaluation



Source : Excel le 08/06/2021 à 21 :37

Commentaire : Nous ne constatons que 73,2% des personnes interrogées ont déroulé le processus d'évaluation sur la base (automatique du pacifique président), alors que 26,8% sur la base d'entretien, la nécessité d'un entretien est l'occasion d'exprimer le point de vue du employé et de s'exprimer dans son travail, d'expliquer et d'exprimer ses envies professionnelles.

Q6 : pensez-vous qu'il est approprié pour le président pacifique d'exclure l'évaluation ?

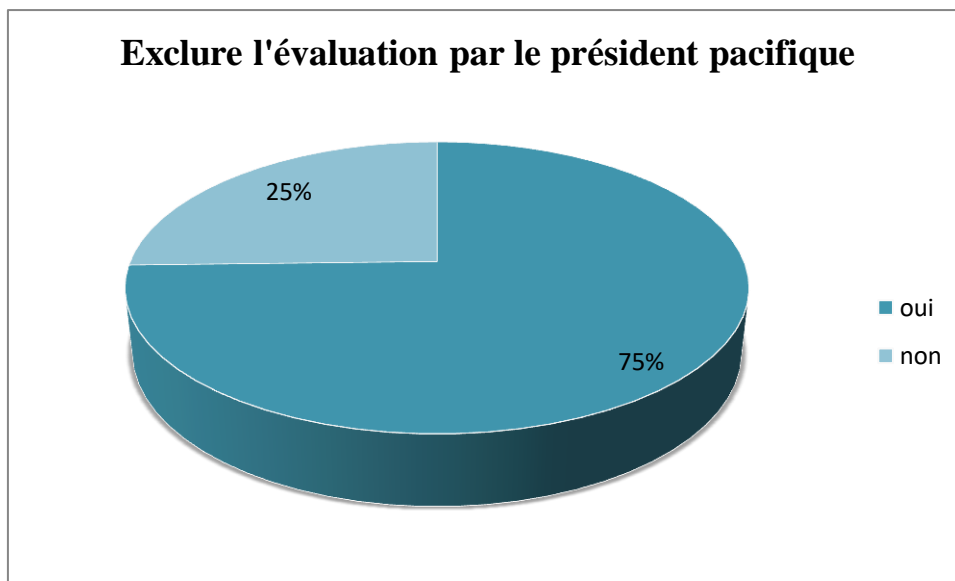
Tableau n°13 : exclure l'évaluation par le président pacifique

Exclure l'évaluation par le président pacifique	Effectives	Pourcentage%
Oui	53	74,6%
Non	18	25,4%
Total	71	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Figure n°17 : exclure l'évaluation par le président pacifique



Source : Excel le 08/06/2021 à 22 :23

Commentaire : la majorité des réponses confirme qu'il faut exclure l'évaluation par le président pacifique, parce que son rôle est important dans le processus d'évaluation.

Q7 : voyez-vous une objection à l'intervention de collègues dans le processus d'évaluation ?

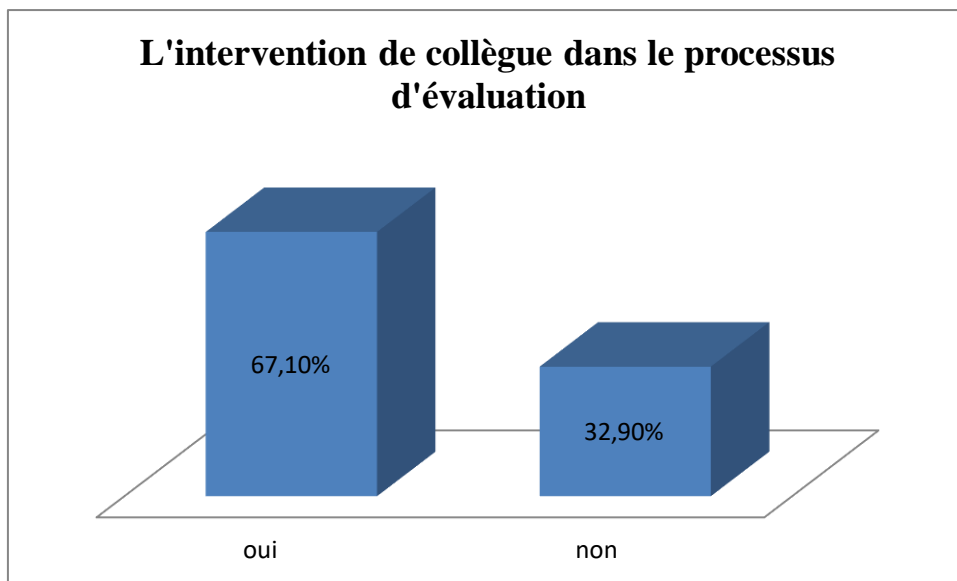
Tableau n°14 : l'intervention de collègues dans le processus d'évaluation

L'intervention de collègue dans le processus d'évaluation	Effectives	Pourcentage%
Oui	47	67,1%
Non	23	32,9%
Total	70	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Figure n°18 : L'intervention de collègue dans le processus d'évaluation



Source : Excel le 08/06/2021 à 22 :44

Commentaire : La plupart des interrogés confirment qu'on est une objection à l'intervention de collègues dans le processus d'évaluation avec un pourcentage de 67,1% des réponses, parce que l'hostilité entre collègues affecte le processus d'évaluation.

Q8 : votre organisation est-elle intéressée par le suivi du système d'évaluation des performances ?

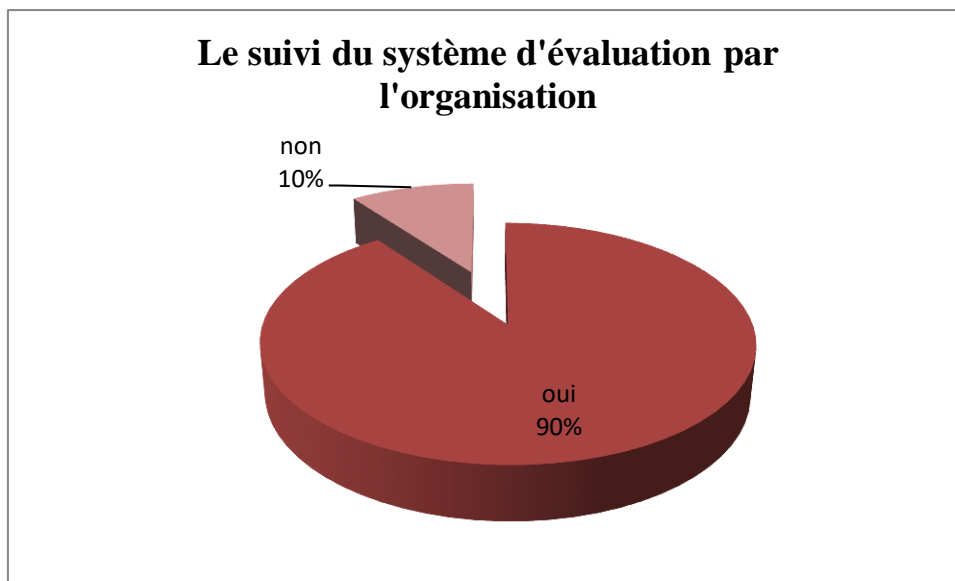
Tableau n°15 : Le suivi du système d'évaluation par l'organisation

Le suivi du système d'évaluation par l'organisation	Effectives	Pourcentage%
Oui	63	90%1
Non	7	10%
Total	70	100%

Source : Elaboré par nous même

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Figure n°19 : Le suivi du système d'évaluation par l'organisation



Source : Excel le 09/06/2021 à 09 :18

Commentaire : Nous remarquons que 90% des personnes interrogées déclarent que l'organisation est intéressée par le suivi du système d'évaluation des performances, alors que 10% seulement déclarent n'ont pas, cela indique l'intérêt de l'organisation pour le système d'évaluation.

Q9 : connaissez-vous les objectifs de votre système d'évaluation des performances ?

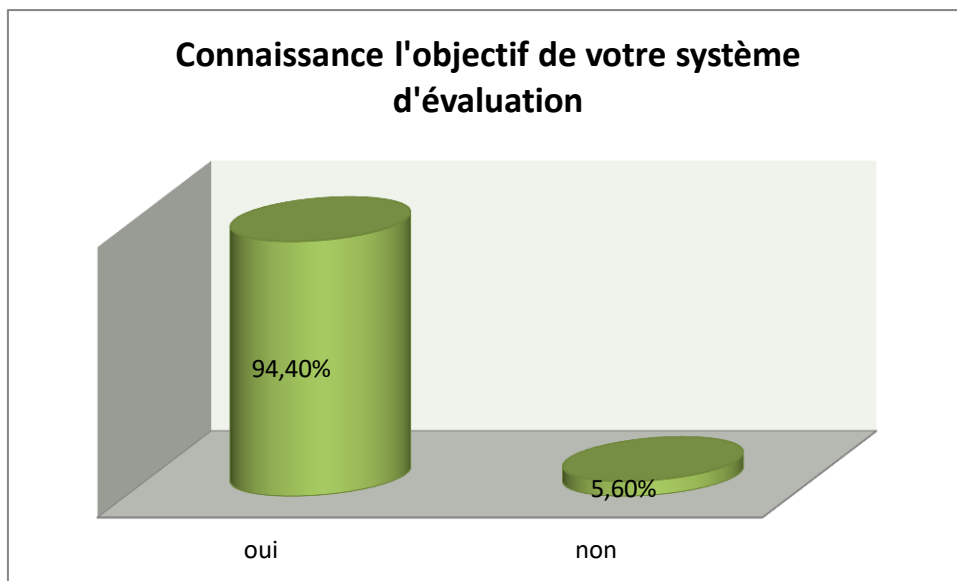
Tableau n°16 : Connaissance l'objectif de votre système d'évaluation des performances

Connaissance l'objectif de votre système d'évaluation	Effectives	Pourcentage%
Oui	67	94,4%
Non	4	5,6%
Total	71	100%

Source : Elaboré par nous même

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Figure n°20 : connaissance l'objectif de votre système d'évaluation des performances



Source : Excel le 09/06/2021 à 09 :58

Commentaire : la majorité de la population interrogée connaissent l'objectif de votre système d'évaluation des performances avec un pourcentage de 94,4%, c'est une preuve que l'organisation a défini les objectifs du système d'évaluation.

Q10 : si oui, quel est le principal objectif parmi ces objectifs :

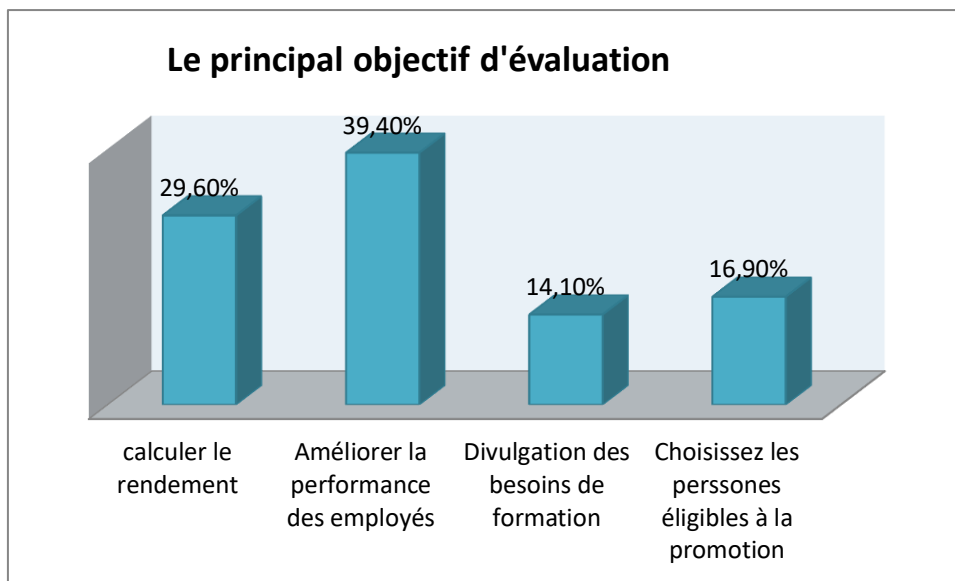
Tableau n°17 : Le principal objectif d'évaluation

Le principal objectif	Effectives	Pourcentage%
Calculer le rendement	21	29,6%
Améliorer la performance des employés	28	39,4%
Divulgarion des besoins de formation	10	14,1%
Choisissez les personnes éligibles à la promotion	12	16,9%
Total	71	100%

Source : Elaboré par nous même

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Figure n°21 : Le principal objectif d'évaluation



Source : Excel le 09/06/2021 à 10 :26

Commentaire : Nous constatons que la majorité des employés de SONELGAZ qui ont été évalué, privilégient deux critères importants qui sont améliorer la performance des employés avec 39,4% des employés interrogées, calculer le rendement avec 29,6%, en effet, l'organisation attache une grande importance à améliorer la performance de ses employés.

Q11 : le système d'évaluation vous procure-t-il un degré

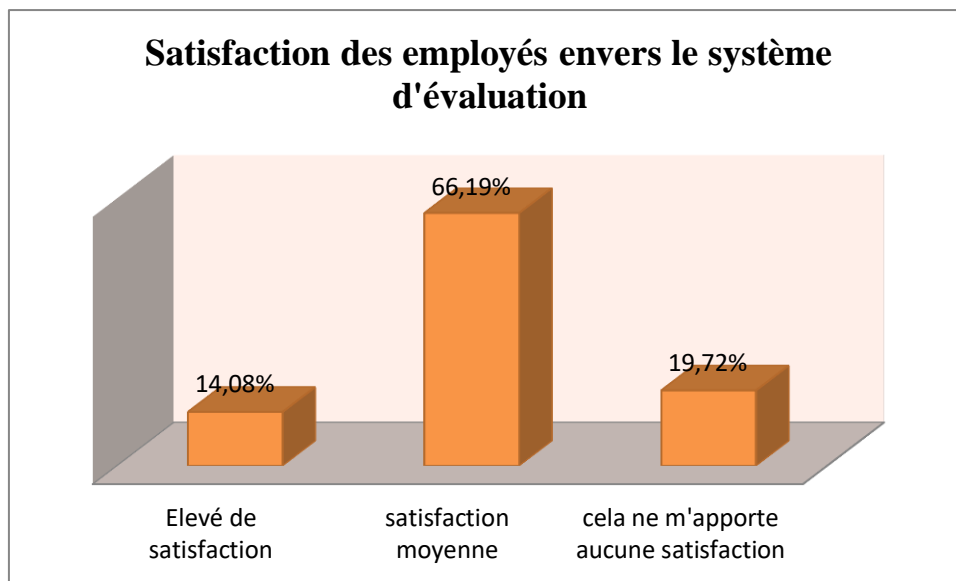
Tableau n°18 : satisfaction des employés envers le système d'évaluation

Satisfaction des employés envers le système d'évaluation	Effectives	Pourcentage%
Elevé de satisfaction	10	14,08%
Satisfaction moyenne	47	66,19%
Cela ne m'apporte aucune satisfaction	14	19,72%
Total	71	100%

Source : Elaboré par nous même

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Figure n°22 : satisfaction des employés envers le système d'évaluation



Source : Excel le 09/06/2021 à 10 :57

Commentaire : Suivant les différents avis des employés de SONELGAZ, on remarque que 66,19% des employés interrogés ont une satisfaction moyenne, 19,72% ne m'apportent aucune satisfaction, et 14,08% des employés interrogés ont une satisfaction élevée envers le système d'évaluation, c'est une preuve que le système d'évaluation n'est pas efficace.

Q12 : le poste qu'il exerce est-il disponible dans toutes les conditions appropriées pour obtenir les meilleures performances ?

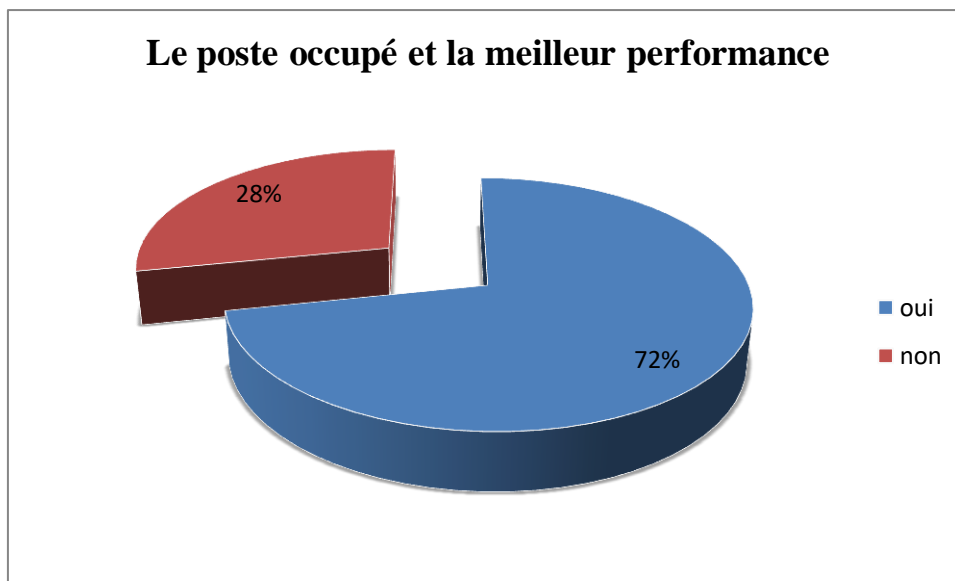
Tableau n°19 : Le poste occupé et la meilleure performance

Le poste occupé et la meilleure performance	Effectives	Pourcentage%
Oui	51	71,8%
Non	20	28,2%
Total	71	100%

Source : Résultat de notre recherche

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Figure n°23 : le poste occupé et la meilleure performance



Source : Excel le 09/06/2021 à 11 :31

Commentaire : on remarque que 72% des interrogées possèdent un poste avec toutes les conditions pour obtenir la meilleure performance et 28% seulement qui n'ont pas une poste, ce qui approuve, le souci de l'organisation de fournir les conditions appropriées pour atteindre la meilleure performance.

Q13 : comment votre résultat d'évaluation est-il reconnu ?

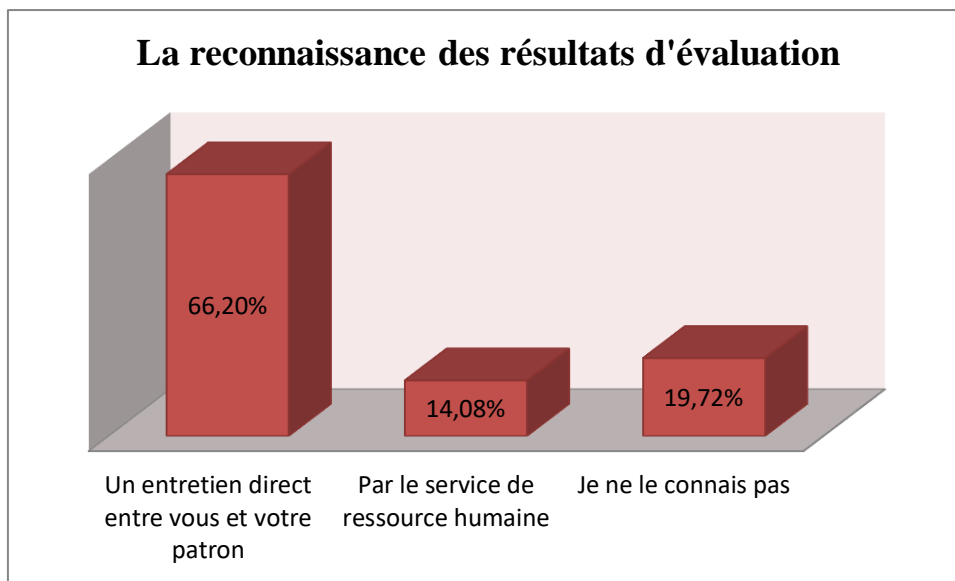
Tableau n°20 : La reconnaissance des résultats d'évaluation

La reconnaissance des résultats d'évaluation	Effectives	Pourcentage%
Un entretien direct entre vous et votre patron	47	66,2%
Par le service de ressource humaine	10	14,08%
Je ne le connais pas	14	19,72%
Total	71	100%

Source : Elaboré par nous même

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Figure n°24 : La reconnaissance des résultats d'évaluation



Source : Excel le 09/06/2021 à 14 :35

Commentaire : Selon les réponses de cette question, 66,2% des employés interrogés ont reconnu les résultats d'évaluation à travers un entretien direct entre vous et votre patron, 19,72% il ne connaît pas les résultats et 14,08% connaît les résultats par le service de ressource humaine, l'entretien étant l'un des meilleurs moyens car il permet à l'employé de discuter des résultats de son évaluation.

Q14 : dans le cas où vous n'êtes pas satisfait du point d'évaluation, avez-vous déposé un grief à propose de ce résultat ?

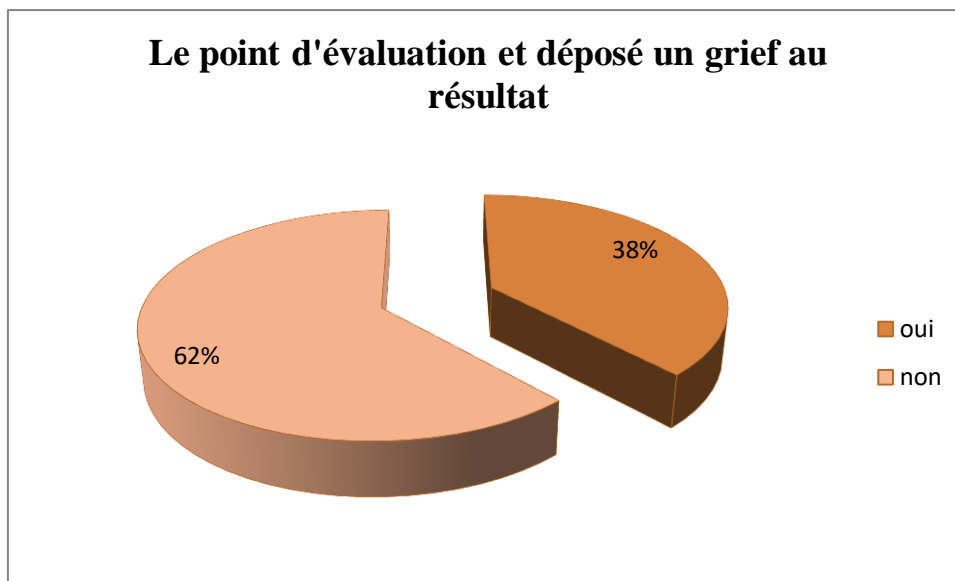
Tableau n°21 : Le point d'évaluation et déposé un grief au résultat

Le point d'évaluation et déposé un grief au résultat	Effectives	Pourcentage%
Oui	27	38,03%
Non	44	61,9%
Total	71	100%

Source : Elaboré par nous même

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Figure n°25 : Le point d'évaluation et déposé un grief au résultat



Source : Excel le 09/06/2021 à 16:37

Commentaire : Parmi les personnes qui déposent un grief à ce résultat, 38% les ont déposés, et 62% qui ne l'ont pas, donc les résultats de l'évaluation sont justes et transparents.

Q15 : avez-vous été promu depuis votre entrée dans l'établissement ?

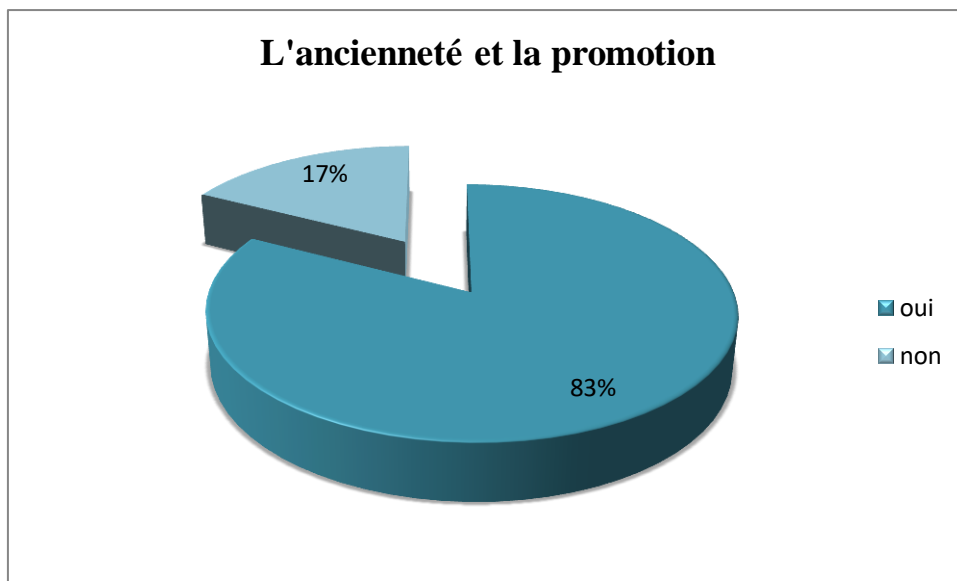
Tableau n°22 : L'ancienneté et la promotion

L'ancienneté et la promotion	Effectives	Pourcentage%
Oui	57	82,6%
Non	12	17,4%
Total	69	100%

Source : Elaboré par nous même

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Figure n°26 : l'ancienneté et la promotion



Source : Excel le 09/06/2021 à 17 :00

Commentaire : La majorité de la population interrogée ont été promus depuis leur entrée dans l'établissement avec un pourcentage de 83%, c'est la preuve que l'organisation se soucie de la promotion de ses employés.

Q16 : avez-vous bénéficié d'une formation tout au long de votre service dans l'établissement ?

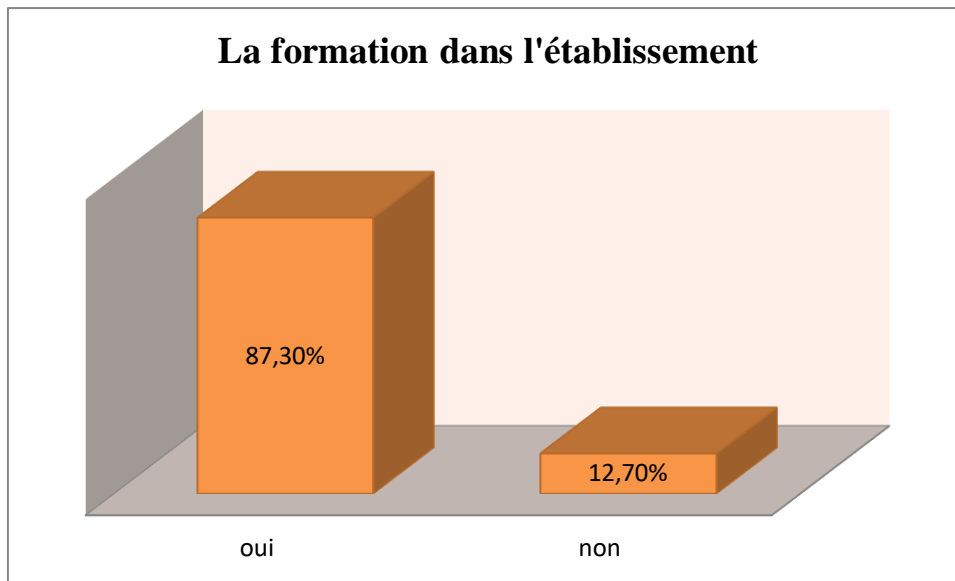
Tableau n°23 : La formation dans l'établissement

La formation dans l'établissement	Effectives	Pourcentage%
Oui	62	87,3%
Non	9	12,7%
Total	71	100%

Source : Elaboré par nous même

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Figure n° 27 : La formation dans l'établissement



Source : Excel le 09/06/2021 à 17 :26

Commentaire : On remarque que 87,3% des interrogées ont bénéficié d'une formation tout au long de votre service dans l'établissement et 12,7% seulement qui n'ont pas une formation, l'organisation se préoccupe de la formation des employés afin d'améliorer les performances.

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

Section 03 : Résultats et recommandation

Résultats :

Référence faite à l'étude réalisée, nous pouvons affirmer que l'objectif du travail de recherche est atteint, en effet le sondage nous a permis d'avoir une idée sur le système d'évaluation des performances des employés.

Le présente mémoire a pu atteindre les résultats suivants :

La fiche signalétique de notre questionnaire affiche les résultats suivants :

- La majorité des réponses représentent le sexe masculin.
- La catégorie d'âge la plus dominante est entre 35-45 ans.
- Le niveau d'éducation des enquêtés montre que le niveau universitaire est le plus représentatif.
- L'ancienneté dans l'établissement la plus dominante est plus de 10 ans.
- Le poste occupé des interrogées est un mélange entre tous les postes de travail.

Les analyses descriptives du questionnaire nous indiquent :

Pour la section 02 :

Les analyses descriptives pour cette section nous éclairci les résultats obtenus afin de pouvoir commenter la culture d'évaluation des employés :

- 100% des enquêtés dit qui on a un système d'évaluation dans l'établissement.
- La plupart des employés connaissent les critères de performance
- La plupart des employés connaissent les degrés de ces normes
- L'avis des employés concernant l'objectivité des critères est que la plupart connaît ces critères.

Pour la section 03 :

L'analyse de cette section va nous servir à commenter les résultats obtenus concernant les acteurs du processus d'évaluation :

- La base de déroulement de processus d'évaluation est automatique du pacifique président avec un pourcentage de réponse très élevé.

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

- L'avis des employés concernant exclure l'évaluation par le président pacifique est pour eux.
- Pour l'intervention des collègues dans le processus d'évaluation la plupart des enquêtés sont contre.

Pour la section 04 :

Le but de cette section est apprécier les objectifs du système d'évaluation appliqué dans l'établissement :

- Nous pouvons déduire que l'organisation est intéressée par le suivi du système d'évaluation des performances.
- La plupart des employés connaissent les objectifs de votre système d'évaluation.
- Le principal objectif du système d'évaluation c'est améliorer la performance des employés.
- L'avis des employés concernant le système d'évaluation est satisfaisant pour eux.
- Nous constatons après cette étude que la majorité des employés questionnés, le poste qu'il exerce il est disponible dans toutes les conditions appropriées pour obtenir la meilleure performance.

Pour la section 05 :

Le but de cette section est d'avoir le point de vue de l'employé sur les résultats d'évaluation

- Pour le résultat d'évaluation il est reconnu à travers un entretien direct entre vous et votre patron.
- La plupart des employés ne déposent pas un grief sur le résultat d'évaluation.
- Concernant la promotion dans l'organisation on remarque que la plupart des employés il promu.
- 87,3% des enquêtés ont bénéficié d'une formation.

Recommandation :

Après notre investigation sur l'évaluation du système d'évaluation des performances en place au SONELGAZ, nous pouvons faire quelques propositions afin d'améliorer non seulement le système d'évaluation, mais aussi la manière dont se déroulent ces évaluations. Pour ce faire, nous avons recensé certaines faiblesses que nous avons constatées et avons

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

proposé quelques solutions pour que le système d'évaluation soit beaucoup plus efficace et serve de manière concrète à la fois l'entreprise et les employés qui on ne le répètera jamais assez sont le poumon de toute entreprise.

- La direction du personnel qui fait office de DRH devrait élargir les objectifs et prérogatives du système d'évaluation qui pour le moment sont limités à décider de l'octroi de la prime de rendement et de la promotion des employés. La direction devrait associer à ces prérogatives les processus RH influencés par l'évaluation tels que le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, le licenciement, la détermination des emplois et des postes, la gestion des carrières.
- La direction du personnel devrait élaborer et mettre sur pied une grille ou fiche d'évaluation plus complète et exhaustive que l'actuelle qui est un peu trop simpliste, et la grille d'évaluation devrait être mise à jour aussi souvent que possible suivant les changements, modifications et stratégies que subit l'entreprise.
- Le système d'évaluation devrait être examiné par les RH de façon à être plus objectif et équitable, il devrait servir davantage à récompenser les plus méritants, donc à prendre en considération les efforts et la performance individuel, il devrait aussi pouvoir stimuler l'excellence, l'enthousiasme, la compétition, l'esprit d'initiative.
- Les résultats d'évaluation doivent être soigneusement pris en compte et étudiés afin de pouvoir prendre des mesures adaptées pour chaque employé.
- Les évaluations doivent être faites sur la base d'atteinte des objectifs, ce qui facilitera la tâche de l'évaluateur et rendra l'évaluation beaucoup plus objective.
- Les critères d'évaluation manquent d'objectivité, sur la base que le président pacifique a le monopole de l'autorité d'évaluation de sorte que l'employé n'y participe pas et ne contribue pas à déterminer les conditions dans lesquelles il est évalué, par conséquent, le point n'est pas déterminé de manière objective.
- Le questionnaire précédent montrait que les employés n'étaient pas satisfaits du processus d'évaluation qui leur était appliqué et ils ont commencé à croire au manque de transparence et d'intégrité du processus lui-même et le système d'évaluation est une méthode de punition, pas de récompense.
- Le processus d'évaluation est cette procédure automatisée que tout président pacifique doit effectuer périodiquement et annuellement, donc doivent être utilisés des outils de gestion modernes dans le processus d'évaluation.

Chapitre III : Analyse du système d'évaluation des performances des employés

- Lier le système d'évaluation à un entretien d'évaluation efficace, ce qui est effectué entre le patron et ses subordonnés comme méthode qualitative pour capturer toutes les données qui se rapportent à l'employé.

Conclusion :

Il a été trouvé à travers l'étude et l'analyse du système d'évaluation actuellement en place dans la société Algérienne de distribution d'électricité et du gaz, ce système souffre de nombreuses lacunes et de son intégration insuffisante dans le système de gestion des ressources humaines de l'organisation. Le système d'évaluation ne se caractérise pas par l'efficacité qui lui est demandée, ce qui affecte la performance de l'institution dans son ensemble et puis de fournir des services aux citoyens, donc il est nécessaire d'établir un système efficace d'évaluation des employés, qui sera un outil de performance efficace pour la gestion des ressources humaines dans SONEGAS, il garantit le plus grand engagement possible de toutes les parties concernées, et il leur apporte satisfaction et renforce la confiance entre le salarié et son patron. L'aspect le plus important du système d'évaluation peut être le degré d'engagement envers la participation de toutes les catégories d'emploi pertinentes lorsqu'il est pris, quelle peut être la garantie la plus importante qui assure l'efficacité de l'application du système d'évaluation.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

Peu d'entre nous seraient directeur des ressources humaines mais beaucoup d'entre nous occuperont certains emplois à travers lequel il sera responsable de la gestion d'un groupe d'individus, et certains d'entre nous occuperont également des postes de carrière elle peut influencer la mobilité des ressources humaines au sein de l'organisation dans laquelle il travaille, nous quelle que soit notre position, serons affectés par les politiques du service des ressources humaines parce que nous sommes membres de l'organisation.

En conséquence, mieux les organisations investissent leurs ressources humaines, ce qui contrôle le reste des ressources, il est devenu plus capable d'atteindre ses objectifs et avec une plus grande efficacité, même les organisations qui disposent de ressources avancées en technologie, en information et en capital elle ne peut gérer ses ressources efficacement que si elle dispose de ressources humaines bien sélectionnées, développées, valorisées et récompensées, un mauvais choix d'employés peut détruire le travail de toute l'organisation, alors que la bonne sélection, la formation et une bonne motivation des employés peuvent libérer l'organisation dans le monde de la créativité et de la sophistication dans les meilleurs résultats.

La société de SONELGAZ est l'une des institutions nationales importantes pour son monopole dans la fourniture d'électricité et de gaz à différentes wilayas du pays, en plus de son exploitation d'une énergie humain considérable, elle s'efforce de se développer et de suivre le rythme de la technologie sans perdre de vue le grande rôle joué par ses ressources humaines et il attire et emploie de nombreux talents disponibles sur le marché du travail, en plus de les former et de les développer afin d'affiner leurs compétences scientifiques et pratiques sans perdre de vue les incitation et récompenses offertes aux travailleurs afin de les motiver et les pousser à atteindre leur meilleure performance avec leurs performances évaluées périodiquement afin de comparer les performances attendues avec les performances réelles et combler les lacunes, le cas échéant.

A travers ce travail, nous avons essayé dans un premier chapitre de présenter une vision globale sur la gestion stratégique des ressources humaines et conception et dimension de la performance dans le deuxième chapitre nous avons donné un aperçu sur l'évaluation des performances et son processus, ainsi les enjeux et conditions d'une démarche évaluative réussie. Dans le troisième chapitre, nous avons procéder à une enquête auprès de 71 personnes afin de comprendre la position des employés envers le système d'évaluation de performance.

Conclusion générale

Nous tenons à rappeler que notre principale problématique est la suivante : « Quelle est la réalité du système d'évaluation des performances des employés dans la société Algérienne de distribution d'électricité et du gaz, et quelle est son efficacité ? ».

Notre étude a pour but de promouvoir le développement de système d'évaluation comme moyen d'évaluer la performance des employés, d'identifier les différents obstacles et freins liés à ce dernier, d'analyser le comportement des employés envers le système d'évaluation de performance et pour qu'à la fin suggérer des recommandations que nous estimons être utiles pour le développement de système d'évaluation des performances.

En effet, nous sommes parvenues à tester la validité de l'ensemble des hypothèses posées :

- ❖ La première hypothèse qui suppose que la société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz ne dispose pas d'une stratégie d'évaluation des performances des employés est confirmée.
- ❖ La deuxième hypothèse d'avère être validé car les moyens mis en œuvre ne correspondent pas aux objectifs de la société Algérienne de distribution d'électricité et du gaz.
- ❖ La troisième hypothèse qui énonce que le système d'évaluation actuel présente beaucoup de problème est ainsi validée.

L'étude et l'analyse de la réalité du système d'évaluation en vigueur dans la SONELGAZ ont révélé les circonstances entourant l'application de ce système dans l'établissement, les erreurs et les difficultés qui le distinguent, enfin un ensemble de résultats sera obtenu sur cette étude, ils sont représentés ci-dessous :

- ❖ Les critères d'évaluation ne correspondaient pas à la nature du poste et sa subjectivité, surtout au regard de la diversité humaine qui caractérise SONELGAZ, cela se traduit par un manque d'évaluation réelle de la performance de l'employé.
- ❖ Manque d'intérêt pour le suivi et la mise en œuvre de ce système, lorsque la direction de l'établissement considère cela comme une simple formalité et rien de plus, les notes d'évaluation qui sont attribuées aux employés sont des notes attribuées de manière aléatoire, il ne reflète pas la performance réelle de l'employé.
- ❖ Le système d'évaluation appliqué dans l'établissement réduisait tous ses objectifs à deux objectifs : les bonus et la promotion, en ce sens qu'il limitait son objectif à l'incitation matérielle et rien de plus, et négligait le but de la composition.

Conclusion générale

- ❖ Le système d'évaluation qui prévaut dans l'établissement n'est pas basé sur l'encouragement de la communication et du dialogue entre supérieurs et subordonnés surtout en ce qui concerne l'information et la discussion avec les subordonnés sur les résultats de leur évaluation.
- ❖ Le système d'évaluation actuel n'apporte aucune satisfaction aux employés, parce qu'il n'atteint pas le niveau d'objectivité et d'équité requis dans l'évaluation de performance des employés, il ne repose pas sur des fondements scientifiques et objectifs solides.
- ❖ Absence d'une politique claire de réclamation ou d'appel contre les résultats de l'évaluation, ceci est dû à l'échec du comité des membres égaux à jouer son rôle dans la défense de l'employé et l'examen des recours déposés par les employés, cela a entraîné un manque de confiance dans ce comité.

Des imprévus et des obstacles sont survenus au cours de notre étude, mais ceci ne nous a en aucun cas empêché d'honorer notre engagement. Faute de temps, nous n'avons pas pu élargir l'échantillon sur les autres établissements. Notre recherche aurait pu être plus consistante si les données avaient été précises.

A la fin de ce travail de recherche, nous espérons avoir pu aborder notre sujet de manière appropriée en décrivant la situation réelle dans notre pays et pu également apporter une valeur ajoutée dans le domaine de la modernisation des systèmes d'évaluation des performances bien que ce soit encore un sujet qui demande encore d'autres investigations qui laisse la porte ouverte pour de plus amples travaux de recherche.

Bibliographie

Bibliographie :

1. Ouvrage :

- Anne DIETRICH, Frédérique PIGEYRE, « la gestion des ressources humaines », 2005, repères, la découverte
- Bernard GALAMBAUD, « SI LA GRH » était de la gestion, Editions LAISONS 2002
- BERNARD MARTORY et DANIEL CROZET, « GRH », éditions Dunod, Paris, 2001
- Besseyere des hortès, « gérer les ressources humaines dans l'entreprise : concept et outil », édition d'organisation, Paris, 1992
- Desreumaux A, « introduction à la gestion », Paris, Armand colin, 1992
- E.COMPOY et AL, « gestion des ressources humaines », Editions Pearson Education, France, 2008
- Johnson.G, et Alii, « stratégique », Paris, Pearson (10^e édition), 2014
- M.MORENO, « gestion des ressources humaines », Edition janvier 2008
- MARTORY.B, CROZET.D, « gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », 6 édition, imprimerie Chirat, Paris, 2000
- احمد جمال غزالي حسن رضوان, اثر الولاة التنظيمي على اداء العاملين, رسالة ماجيستير في ادارة الاعمال, 2016
- احمد زكي بدوي, « معجم المصطلحات الاجتماعية », مكتبة لبنان, بيروت, لبنان 1992
- احمد سيد مصطفى, ادارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في ادارة البشر, القاهرة, مصر
- احمد سيد مصطفى, ادارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين, الاسكندرية, مصر, 2000
- حسن ابراهيم بلوط, ادارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي, دار النهضة للطباعة, بيروت, لبنان 2003
- خالد عبد الرحيم الهيتي, ادارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر و الطباعة, عمان, الاردن, 2003
- سهيلة محمد عباس, ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, دار وائل للنشر, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2003
- شحادة نظمي و اخرون, ادارة الموارد البشرية, الطبعة الاولى, دار صفاء للنشر, عمان 2000
- صلاح الدين عبد الباقي, الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات, الدار الجامعية للتوزيع و النشر, الاسكندرية, مصر 2002
- صلاح الدين عبد الباقي, الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية, دار الجامعة الجديدة, الاسكندرية, مصر, 2002
- عبد الباروي ابراهيم درة, تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات, منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية, القاهرة, مصر, 2003
- محمد سعيد سلطان, ادارة الموارد البشرية, دار الجامعة الجديدة, الاسكندرية, مصر, 2003
- معين امين السيد, ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية, الطبعة الأولى 2010
- مؤيد سعيد السالم, عادل حر حوش صالح, ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, عالم الكتب الحديث, عمان, الاردن, 2002
- مؤيد سعيد السالم, عادل حر حوش صالح, ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, عالم الكتب الحديث, عمان, الاردن, 2002
- ناصر داداي عدون, "الادارة و التخطيط الاستراتيجي", ديوان المطبوعات الجامعية 2001

2. Articles :

- ترجمة زهية موساوي, «الاستراتيجية و ادارة الموارد البشرية», مجلة Revue française de gestion , عدد 132 , فبراير 2001
- AMINA SAOUSSANY, MALIKA ASBAYOU, « la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, septembre 2018
- Barney.J.B, “ firme resources and sustained competitive advantage”, journal of management, 1991, n°1
- Brummet, Flamholtz et Pyle, “ human resource measurement : A Challenge for accountants”, The accounting review, avril
- Danielle Petit, Ababacar M bengue, « stratégie et gestion des ressources humaines », revue française de gestion n°132, février 2001.
- M.BAYAD, G.ARCAND, M.ARCAND, N.ALLANI « gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles », article janvier 2004
- Miller, cité par BAYAD.M et alii, « gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles », in revue international de travail, vol.2, janvier 2004
- Ra zouk. A. A, BAYAD .M, « la gestion stratégique des ressources humaines dans les PME Française » quelle place et quelle évolution ? Revue internationale de PME, article 2010

3. Travaux universitaire :

- ABDELWAHAB AIT RAZOUK. Gestion stratégique des ressource humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance. Gestion et management, université NANSY 2, France, 2007
- BOUTIBA MOKHTARIA, «le système d'appréciation des performances des salariés », mémoire de magister en science commerciales, option : management des ressources humaines, université d'Oran, mai 2014
- DAILLO/GUIEBRE Lebkoré Anasthasie : la gestion stratégique des ressources humaines « cas de la maîtrise d'ouvrage de l'aéroport de don sin », master 2 management des entreprises et des organisations, option management stratégique et opérationnel, institut international d'ingénierie de Burkina-Faso, 2017
- LEKHAL LYNDA, « l'évaluation du personnel et la gestion des carrières », mémoire de master en science de gestion, spécialité : gestion des ressources humaines, université MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou
- ZAHIA BOUZIDA, « l'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes, cas : ENIEM et Condor Electronics », thèse pour l'option du doctorat en science commerciales, option : entreprise et marché, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou ; 2019
- بوسرية نورة, اهمية التقييم في الوظيفة العمومية الجزائرية , مذكرة تخرج. المدرسة الوطنية للإدارة , الجزائر 2006

- بوناكو عبد الله , بكر اوي عبد اللطيف, اشكالية تقييم اداء الموظفين في المؤسسات العمومية, مذكرة ماستر تخصص تنظيمات سياسية و ادارية , 2018
- فارسي صبرينة, تقييم اداء العاملين و اثره على اداء المؤسسة , رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية, تخصص :رسم السياسات العامة, جوان 2015
- فاطمة قبة, علاقة نظام تقييم الاداء بالتحفيز في المؤسسة الاستشفائية , مذكرة لنيل شهادة الماجستير, جامعة سعد دحلب ,البليدة ,ديسمبر 2006

4. Textes réglementaire :

- Article 03, loi n° 02-01 du 05/02/2002 relative à l'électricité et à distribution du gaz par canalisation.
- Article 06 du décret présidentiel n° 02 du 1^{er} juin 2002 portant statuts de la société Algérienne de l'électricité et du gaz dénommé « SONELGAZ.SPA », Journal officiel de la république Algérienne n°39 du 02 juin 2002
- Décret N° 90-99 du 27/03/1990, journal officiel N°13
- JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N°46, ordonnance n° 06-03 du 15/07/2006
- JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, décret n° 66-149 du 02/06/1966
- JOURNAL OFFICIEL, décret n° 85-59 du 23/03/1985
- L'article 01 de décret n° 66-149
- L'article 09 et 10 de décret 84-10 du 14/01/1984
- L'article 102, de décret n° 06-03
- L'article 63 de décret 06-03
- L'ordonnance n° 06-03 du 15/07/2006

5. Rapport des documents administratifs :

- Documents interne de SONELGAZ

6. Site web :

- E7KKY.COM
- Memoireonline.com
- www.sonelgaz.dz

Annexes

Annexe n°01 : le questionnaire

Messieurs, Dames,

Le présent questionnaire a été élaboré dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude, en vue de l'obtention d'un Master en sciences commerciales option management et entrepreneuriat. Il n'a pour but que d'enrichir notre étude pratique, qui porte sur « l'analyse du système d'évaluation des performances des employés »

Votre rétroaction nous sera très utile. Pour ce faire, nous vous prions de répondre à l'ensemble des questions qui vous concernent, par un texte transcrit à l'endroit approprié, et/ou en cochant avec la lettre « X », les cases appropriées.

Merci d'avance !

1/Information générales sur l'employé

Cette section vise à identifier certaines des caractéristiques sociales et fonctionnelles des cadres et des travailleurs de l'institution, dans le but d'analyser les résultats plus tard, alors s'il vous plait, cochez avec la lettre « x » les cases appropriées

- Etes-vous ?
 - Une femme
 - Un homme
- Quel âge avez-vous ?
 - Moins de 25 ans
 - 25-35 ans
 - 35-45 ans
 - 45-55 ans
 - 55 ans et plus
- Quelle est votre niveau d'éducation ?
 - Lycée
 - Universitaire

- Quelle est votre ancienneté dans l'établissement ?
 - Moins de 5ans
 - 5-10 ans
 - Plus de 10 ans
- Quelle est votre poste occupé :

2 / information sur les critères de performance

- **Question 01 :** Votre organisation dispose-t-elle d'un système d'évaluation des performances de son personnel ?
 - Oui
 - Non
- **Question 02 :** connaissez-vous vos critères de performances ?
 - Oui
 - Non
- **Question 03 :** si oui, connaissez-vous les degrés de ces normes ?
 - Oui
 - Non
- **Question 04 :** pensez-vous que ces critères sont objectifs ?
 - Oui
 - Non

3/ information sur les acteurs du processus d'évaluation

- **Question 5 :** sur quelle base se déroule le processus d'évaluation ?
 - Automatique du pacifique président
 - Entretien
- **Question 6 :** pensez-vous qu'il est approprié pour le président pacifique d'exclure l'évaluation ?
 - Oui
 - Non
- **Question 7 :** voyez-vous une objection à l'intervention de collègues dans le processus d'évaluation ?
 - Oui
 - Non

4/ information sur le statut et les objectifs du système d'évaluation appliqué dans l'établissement

- **Question 08** : votre organisation est-elle intéressée par le suivi du système d'évaluation des performances ?
 - Oui
 - Non
- **Question 09** : connaissez-vous les objectifs de votre système d'évaluation des performances ?
 - Oui
 - Non
- **Question 10** : si oui, quel est le principal objectif parmi ces objectifs :
 - Calculer le rendement
 - Améliorer la performance des employés
 - Divulguer des besoins de formation
 - Choisissez les personnes éligibles à la promotion
- **Question 11** : le système d'évaluation vous procure-t-il un degré :
 - Elevé de satisfaction
 - Satisfaction moyenne
 - Cela ne m'apporte aucune satisfaction
- **Question 12** : le poste qu'il exerce est-il disponible dans toutes les conditions appropriées pour obtenir les meilleures performances ?
 - Oui
 - Non

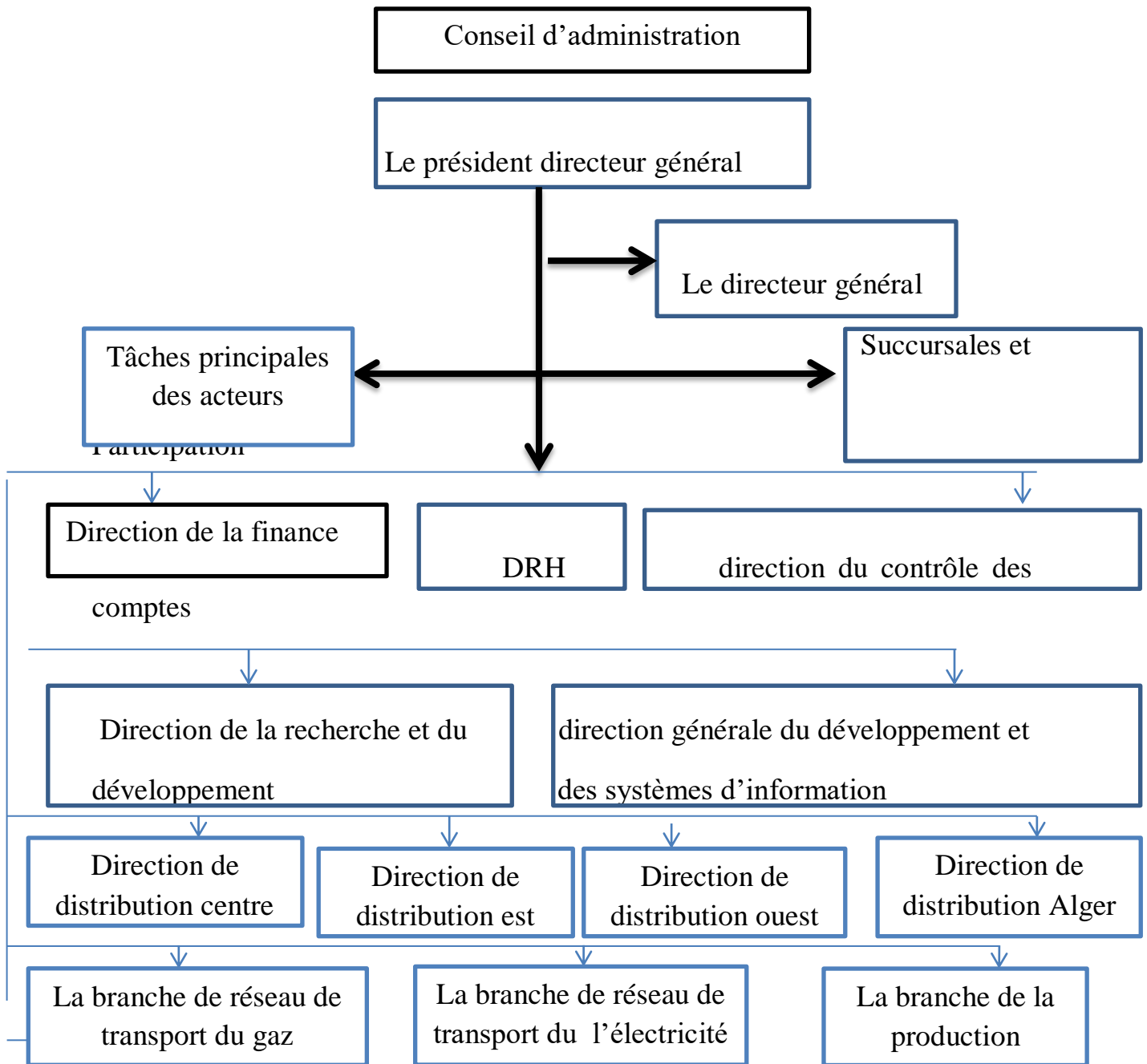
5/ information sur la gestion et l'utilisation des résultats d'évaluations

- **Question 13** : comment votre résultat d'évaluation est-il reconnu ?

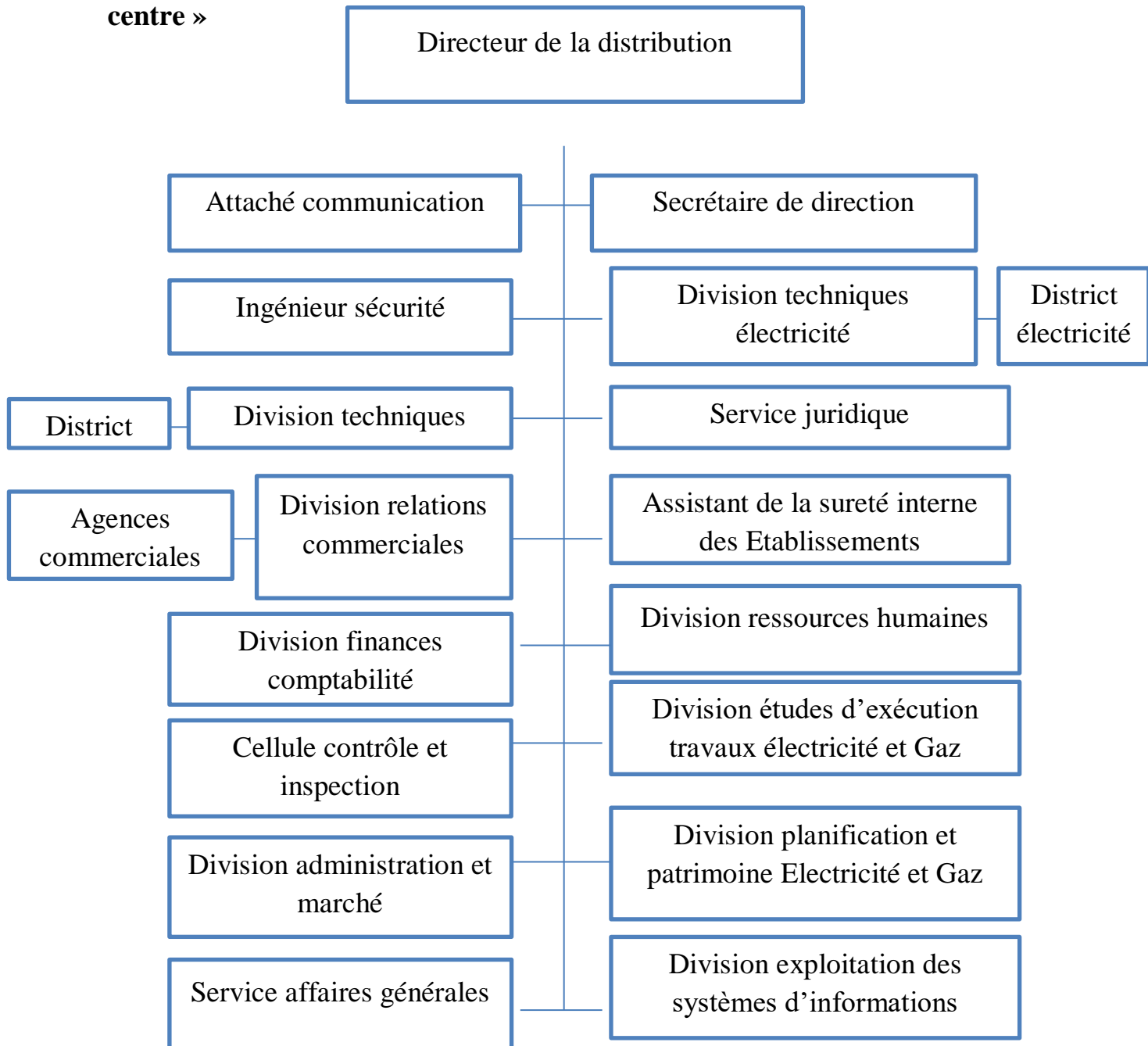
A travers :

 - Un entretien direct entre vous et votre patron
 - Par le service de la ressource humaine
 - Je ne le connais pas
- **Question 14** : dans le cas où vous n'êtes pas satisfait du point d'évaluation, avez-vous déposé un grief à propos de ce résultat ?
 - Oui
 - Non
- **Question 15** : avez-vous été promu depuis votre entrée dans l'établissement ?
 - Oui
 - Non
- **Question 16** : avez-vous bénéficié d'une formation tout au long de votre service dans l'établissement ?
 - Oui
 - Non

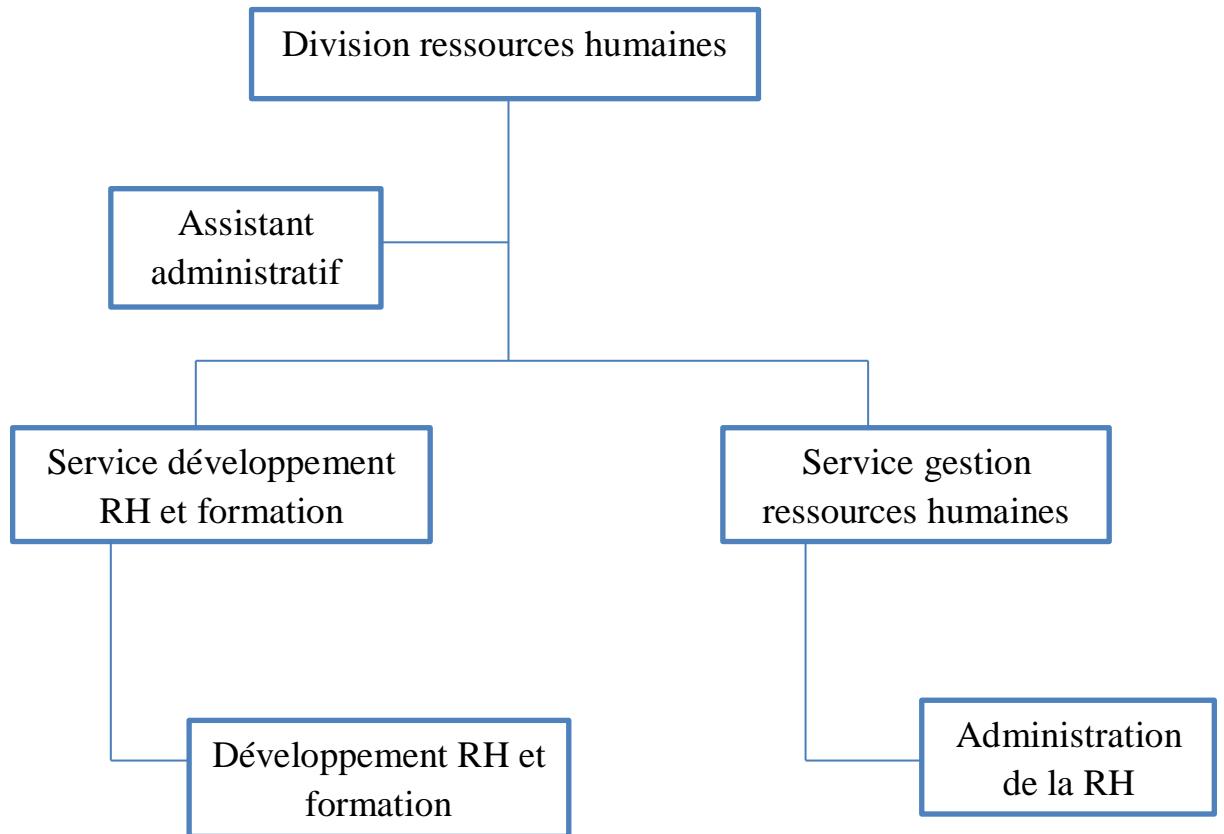
Annexe n°02 : l'organigramme de SONELGAZ



Annexe n°03 : L'organisation actuelle de SONELGAZ « CHLEF centre »



Annexe n°04 : l'organisation de division ressources humaines



Tables des matières

Tables des matières :

Dédicaces

Remerciement

Table des figures

Table des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 : Les ressources humaines au service de la performance des entreprises

Introduction chapitre 01	P7
Section 01 : Notions de la gestion stratégique des ressources humaines.....	P8
1-Transformation de la gestion des ressources humaines.....	P8
2 -Définition	P11
2-1– La notion de stratégie	P11
2-2-Définition de la gestion des ressources humaines (GRH)	P12
3 - La gestion stratégique des ressources humaines	P13
3-1- La relations entre GRH et stratégie.....	P13
3-2 Définition de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) .	P13
1-1-Les éléments fondamentaux de GSRH	P14
1-2- Les éléments principaux de GSRH	P14
1-3- Les caractéristiques de GSRH	P14
1-4- Les priorités de GSRH	P15
3-3- Rapprochement entre la GRH et la stratégie	P15
3-4- La déférence entre GRH et GSRH.....	P16
Section 02 : Les théories de la gestion stratégique des ressources.....	P17
1-Les modèles en GSRH.....	P17
1-1Le modèle de la comptabilité des RH	P17

1-2-Le modèle de la planification stratégique des RH.....	P18
1-3-Le modèle de la compétitivité des RH.....	P20
1-4-Le modèle de la compétence des RH	P21
Section 03 : Conceptions et dimensions de la performance.....	P24
1-La performance : Une conception théorique	P24
1-2-Conception stratégiques des RH	P24
2-Dimension de la performance	P26
2-1- Le travailleur joue son rôle	P26
2-2- Jouez le rôle supplémentaire	P26
3-Les dimensions de la performance individuelle au travail	P28
Conclusion chapitre 01.....	P30
Chapitre 02 : l'évaluation de performance comme outil de gestion des employés	
Introduction chapitre 02.....	P32
Section 01 : Aperçu général sur évaluation de performance.....	P33
1-Définition d'évaluation de performance	P33
1-1-La performance	P33
1-2- Notion sur : l'évaluation et la mesure.....	P34
1-3-Définition d'évaluation de la performance	P35
2-Les objectifs du système d'évaluation des performances et les conditions de son efficacité	P37
2-1- Les objectifs du système d'évaluation des performances	P37
2-1-1 Au niveau de l'entreprise	P37
2-1-2 Au niveau des employés.....	P38
2-1-3 Au niveau des managers	P39
2-2 L'efficacité du système d'évaluation des performances	P40
3-Les acteurs et le temps de l'évaluation des performances	P42
3-1- Les acteurs de l'évaluation du personnel	P42

3-1-1- La direction générale ou la direction des ressources humaines ...	P42
3-1-2- Les managers	P42
3-1-3- Les collaborateurs	P42
3-1-4- Le personnel de la direction des ressources humaines	P42
3-1-5- Les conseils extérieurs	P43
3-1-6- L'auto-évaluation	P43
3-2-Le temps de l'évaluation	P43
Section 02 : Le processus d'évaluation de performance.....	P45
1/ Le processus d'évaluation de la performance	P46
1-1-Les différents étapes du processus d'évaluation	P46
1-1-1-Préalable à l'évaluation	P46
1-1-2-Préparation	P46
1-1-3-Evaluation proprement dite	P47
1-1-4-Résultats obtenus et recommandations	P47
1-1-5-Contrôle à chaque étape	P48
1-2-Les erreurs de l'évaluation.....	P48
Premièrement : les erreurs liées au processus d'évaluation	P48
1-2-1-Absence de base d'évaluation	P48
1-2-2-Non-engagement sur une date limite d'évaluation	P48
1-2-3-Présence de préjugés	P49
1-2-4-A titre personnel (personnalisation)	P49
1-2-5-Objectifs irréalistes	P49
1-2-6-Omission de la performance réelle	P50
1-2-7-Ignorer l'écoute	P50
1-2-8-Négliger de suivre	P50
1-2-9-Concentrez-vous sur les actions, pas sur les résultats	P50
Deuxièmes : les erreurs liées au système d'évaluation	P51

2-Le cadre juridique du système d'évaluation	P51
2-1 Système d'évaluation dans décret n° 66-149	P52
2-2 Décret n° 85-59 du 23 mars 1985	P52
2-3 Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006	P52
3-Les critères d'évaluation de la performance	P53
4-Déroulement du processus d'évaluation	P55
4-1-Sous réserve d'évaluation	P55
4-2-Responsable de l'évaluation	P56
4-2-1 Pointage et appréciation	P56
4-2-2 Informer l'employé sur le point	P57
4-2-3 L'appréciation générale	P57
4-3 Le rôle du comité des membres égaux	P58
Section 03 : les enjeux et conditions d'une démarche évaluative réussie.....	P60
1/ les enjeux et conditions d'une démarche évaluative réussie.....	P60
1-1-les enjeux de l'évaluation	P60
1-1-1-Enjeu économique	P60
1-1-2-Enjeu pédagogique	P60
1-1-3-Enjeu psychologique	P60
1-1-4-Enjeu stratégique	P60
1-1-5-Enjeu technique	P60
1-1-6-Enjeu politique	P61
1-2-Les conditions de succès de l'évaluation des performances	P61
Conclusion chapitre 02.....	P63
Chapitre 03 : analyse du système d'évaluation des performances des employés	
Introduction chapitre 03.....	P66
Section 01 : Présentation générale de la société Algérienne de distribution d'électricité et du gaz.....	P66

1-Présentation et histoire de SONELGAZ	P66
1-1-En 1947 : la création de l'électricité et gaz d'Algérie	P66
1-2-En 1962 : Prise en charge de l'EGA par l'Etat Algérien.....	P66
1-3-En 1969 : Naissance de la société nationale de l'électricité et du gaz « SONELGAZ ».....	P66
1-4-En 1983 : Première restructuration.....	P67
1-5-En 1991 : Changement de statut juridique de l'entreprise.....	P67
1-6-En 1995 : la confirmation de la nature de SONELGAZ en tant qu'EPIC...P67	
1-7-En 2002 : nouvelle architecture organisationnelle	P68
1-8-En 2004 : création de trois sociétés « Métiers » : SPE, GRTE, GRTZ... P68	
1-9-En 2006 : Emergence de quatre sociétés de distribution de l'électricité et du gaz : SDA, SDC, SDE et SDO et d'une société de gestion du système électrique national (OS).....	P69
1-10-En 2009 : parachèvement de la restructuration, le renouveau.....	P70
1-11-En 2011 : la Holding.....	P70
1-12-En 2012 : nouvel essor, nouveau cap: énergies renouvelables	P70
1-13-En 2014/2015 : le partenariat au cœur du développement.....	P70
1-14-En 2017 : une nouvelle organisation de la distribution	P71
2-Mission et buts du groupe SONELGAZ..... ;;;.....	P71
2-1-Les objectifs de la zone « CHLEF » pour la distribution d'électricité et du gaz. .	P74
2-1-1-Pour les énergies électriques	P74
2-1-2-Pour le gaz	P74
Section 02 : présentation de l'enquête et interpréter les résultats.....	P81
1- Déroulement de l'enquête	P81
1-1-Conception du questionnaire	P81
1-2-Choix de la méthode d'enquête	P81
1-3-Structure de questionnaire.....	P81
2-Analyse des résultats.....	P82

2-1-La fiche signalétique	P82
Section 03 : résultat et recommandation.....	P104
Conclusion chapitre 03.....	P108
Conclusion générale.....	P110
Bibliographie	
Annexe	
Table des matières.....	

