

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES GESTION DES  
PME**

**PAR  
NABIL KAMALI**

**L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DES EMPLOYÉS  
« CAS D'UNE PME MAROCAINE »**

**JUILLET 2012**

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## RÉSUMÉ

Ce mémoire est le fruit d'une recherche effectuée sur le terrain dans le cadre du programme de la maîtrise de gestion des PME. C'est une exigence partielle à l'obtention du diplôme émis à l'issue de ce programme. Cette recherche est une étude de cas d'une société industrielle de plasturgie au Maroc « Plasticasa », de taille moyenne établie en 1984, et qui dispose d'un matériel destiné à produire des sacs en plastiques imprimés en quatre couleurs. En 2000, cette entreprise a adopté une stratégie dans le sens où, elle a multiplié le nombre de ses ressources humaines.

C'est dans l'espoir d'arriver à mieux comprendre les outils adoptés par cette entreprise pour mieux gérer le rendement de ces employés, qu'on a décidé de mener une étude approfondie.

La méthodologie de recherche s'appuie sur l'analyse des écrits scientifiques, l'analyse du contenu de l'entrevu avec le directeur des ressources humaines, et la comparaison entre le modèle conceptuel proposé et les méthodes pratiquées par l'entreprise. Dans son ensemble, cette recherche descriptive de nature qualitative vise à trouver d'une part le lien entre le système d'évaluation et le rendement des employés et d'autre part l'impact de la gestion du rendement sur la performance de l'entreprise.

Cette étude démontre en premier lieu, l'intérêt que porte cette entreprise à intégrer le facteur humain dans le processus de gestion de l'entreprise, ceci par la mise en place d'un système d'évaluation du rendement des employés. En deuxième lieu, l'entretien annuel est le pilier de la gestion du rendement des employés car cela a un impact direct sur le rendement des employés et par conséquent sur le rendement de l'entreprise.

# TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	ii
TABLE DES MATIERES.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
REMERCIEMENT .....	viii

## CHAPITRE 1 : PROBLEME MANAGERIALE ET DE RECHRCHE

1.1- INTRODUCTION .....	1
1.2- PROBLEME MANAGERIALE ET QUESTION DE RECHRCHE.....	3

## CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL

2.1- L'ÉVALUATION DU RENDEMENT.....	6
2.1.1. Définition et objectifs .....	6
2.1.2. Méthodes d'évaluation .....	9
2.1.2.1. Appréciation par traits.....	10
2.1.2.2. Le classement par rang.....	13
2.1.2.3. Direction par objectif .....	15
2.1.2.4. Le 360° .....	16
2.1.2.5. Centres d'évaluation « Assessment centers ».....	19
2.1.3. Le processus d'évaluation.....	22
2.1.3.1. Valoriser et planifier le rendement.....	23
2.1.3.2. Exercer un suivi du rendement .....	23
2.1.3.3. Évaluer le rendement.....	24
2.1.3.4. La récompense .....	25
2.1.3.5. Autres processus .....	26
2.1.4. Conclusion .....	27

2.2- ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION.....	28
2.2.1. Entretien annuel d'évaluation .....	28
2.2.1.1. Définition de l'entretien annuel .....	28
2.2.1.2. L'utilité de l'entretien annuel .....	29
2.2.2. Préparation de l'entretien annuel de l'évaluation.....	31
2.2.2.1. Identification des objectifs .....	31
2.2.2.2. Le déroulement et la conduite de l'entretien d'évaluation .....	33
2.2.2.2.1. Avant l'entretien .....	33
2.2.2.2.2. Pendant l'entretien .....	35
2.2.2.2.3. Après l'entretien .....	40
2.2.3. Erreur à éviter dans l'entretien annuel d'évaluation .....	42
2.2.4. Conclusion .....	45
2.2.5. Développement d'un modèle de recherche.....	46

### **CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

3.1- PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE .....	49
3.2- OBJET DE LA RECHERCHE .....	52
3.3- L'ENTREVUE.....	53
3.4- L'ÉTUDE DE CAS .....	54
3.5- L'APPROCHE QUALITATIVE.....	54

### **CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RESULTATS**

4.1- COMPARAISON DES ECRITS THEORIQUES AVEC LA PRATIQUE DE L'ENTREPRISE .....	56
4.2- PROPOSITION DE SOLUTION .....	70
4.2.1. Méthode d'évaluation .....	70
4.2.2. Processus d'évaluation .....	71
4.2.3. L'entretien d'évaluation .....	71
4.2.3.1. Avant l'entretien de l'évaluation .....	71

4.2.3.2. Pendant l'entretien d'évaluation .....	72
4.2.3.3. Après l'entretien d'évaluation .....	73
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>76</b>

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1 :</b> Relation entre l'évaluation du rendement et les autres activités de la gestion des ressources humaines.....	7
<b>Figure 2 :</b> Classement par rang .....	14
<b>Figure 3 :</b> Le processus de gestion du rendement des employés .....	22
<b>Figure 4 :</b> Constituant cognitifs du processus.....	26
<b>Figure 5 :</b> Etapes de déroulement de l'entretien d'évaluation .....	36
<b>Figure 6 :</b> Cadre conceptuel.....	46
<b>Figure 7 :</b> L'organigramme hiérarchique de l'entreprise .....	51
<b>Figure 8 :</b> Le cycle de rendement.....	60

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1 :</b> Grille de critères.....	11
<b>Tableau 2 :</b> Résultats du domaine «cohésion d'équipe».....	18



## REMERCIEMENT

Mes premiers remerciements s'adressent spontanément à mon directeur de recherche Monsieur Guy Arcand, sans son appui et son indéfectible confiance, cette recherche ne serait parvenue à terme.

Merci à mes parents qui ont fait ce que je suis devenu. Grâce à leurs sacrifices et leurs soutiens, j'ai poursuivi mes études. Je leur dois ma reconnaissance, ma vie...

Je voudrais souligner l'apport de ma femme, Sara El Ouazzani, pour tout le soutien moral et la compréhension qu'elle a démontré à mon égard au cours de ces nombreuses années et son sacrifice remarquable afin de compléter mon mémoire.

Je tiens à rendre hommage à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce projet de recherche.

**CHAPITRE 1 : PROBLEME  
MANAGERIALE ET DE RECHERCHE**

## 1.1. INTRODUCTION

L'environnement des PME devient de plus en plus complexe, la gestion à moyen terme est perçue aujourd'hui comme un élément très difficile à mener, d'où le passage vers la gestion à court terme qui est devenue une nécessité pour la survie de toute entreprise désirant suivre la croissance rapide et le changement brusque des marchés.

Dans un environnement complexe. La gestion des ressources humaines est considérée primordiale dans les pratiques de gestion dans toute organisation. Au fil du temps, cette fonction qui regroupe plusieurs activités (recrutement, rémunération, formation, gestion des emplois et des compétences...) devient et constitue un des facteurs déterminants pour qu'une entreprise réalise ses objectifs, que ce soit au niveau de la croissance ainsi que l'amélioration de la performance. (Lorrain, 2008).

La GRH est une fonction qui fait partie de la gestion d'une entreprise des problèmes humains et sociaux, (Sekiou et al 1992). Elle est née de la problématique de l'intégration du facteur humain dans l'organisation. Elle est plus autonome et dispose de ses propres outils et méthodes. Elle s'attache à définir une meilleure adéquation possible entre les emplois (Entreprise) et les ressources (L'Homme), (Monereau, 2008). Elle s'attache à mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation, (Sekiou et al 1992).

Les PME se voient confrontées à des compétiteurs puissants. Il devient donc essentiel de prendre les moyens nécessaires pour progresser. Le rôle des ressources humaines devient crucial et constitue une fonction importante à l'intérieur d'une organisation (Ducheneaut, 1995).

Baron (2004), confirme que seules les ressources humaines peuvent faire face à la compétitivité, du fait que chaque individu possède des connaissances, des aptitudes et une expérience qui lui est propres et le regroupement de ces éléments forme un apport concurrentiel et un actif précieux pour l'organisation.

Pour répondre aux défis actuels, les responsables en ressources humaines sont dans l'obligation d'adopter des nouvelles stratégies et politiques, afin de créer de la valeur ajoutée. Autrement dit, la personnalisation, l'adaptation, la mobilisation, le partage et l'anticipation. (Peretti, 2001).

Ces derniers défis doivent être relevés par le dirigeant de la petite et moyenne entreprise, dans la conduite de son organisation. Dans un contexte de croissance rapide marqué le plus souvent par l'engagement dans de nouveaux métiers et par l'extension géographique.

L'entreprise doit porter son regard évaluateur en essayant de juger le rendement, la performance et la productivité de ses employés. Pour ce faire, toute organisation devrait se doter d'un système pour évaluer le rendement de ces employés (Laurin et Boisvert, 1997).

Selon Bill (2005), L'évaluation du rendement des employés est depuis longtemps un sujet d'étude important pour les chercheurs et constitue un outil primordial pour la gestion d'une entreprise. Elle permet aux salariés d'améliorer leur productivité, et reconnaître leurs efforts. L'évaluation ou l'appréciation répond ainsi, à un besoin des salariés de savoir ce qui est pensé d'eux, et de connaître leur niveau actuel et leurs possibilités d'évolution dans l'entreprise.

Dans le présent travail nous allons étudier par soin cet aspect de la gestion des ressources humaines, ainsi, nous allons démontrer son importance et les facteurs clés qui peuvent mener à sa réussite.

## **1.2. PROBLEMATIQUE MANAGERIALE ET QUESTIONS DE RECHERCHE.**

L'amélioration de l'efficacité de la GRH en PME est un enjeu d'import, car les PME sont nombreuses d'emplois et souvent reconnues comme mieux adaptées aux besoins de changement requis par les évolutions technologiques, économiques, politiques et sociales (Boislandelle, 1998). En outre la GRH n'est plus simplement fonctionnelle. Elle devient l'enjeu central d'organisation compétitive, qui cherche à se développer au niveau économique, technologique et en termes de durabilité. (Magakian et al 2003).

Plusieurs études démontrent peu de PME utilisent les pratiques de ressources humaines d'une manière formelle, et que plusieurs entrepreneurs trouvent des difficultés à gérer leurs personnels d'une manière systématique. (Garand, 1993).

L'objectif de chaque entreprise est d'instaurer un climat ambiant pour garder des éléments motivés qui sont en mesure d'atteindre leurs objectifs. D'où le rôle des managers s'impose, tout en maintenant une bonne conciliation entreprise-employé. (Bayad, Garand, 1998).

Ainsi, Peretti (2001), complète que les hommes et les femmes de l'entreprise sont envisagés comme des ressources qu'il faut mobiliser et dans lesquelles il faut investir, dans le sens où les Hommes ont des ressources mais non pas des ressources.

En effet, les managers sont conscients de gérer toutes leurs équipes y compris les meilleurs et les moins bons, mais rares sont ceux qui utilisent des méthodes reconnues et bien définies. La majorité procède à déterminer les profils de leurs collaborateurs tout en se basant sur des méthodes informelles ou encore sur des généralités (Pepin, 2006).

En revanche, ces collaborateurs ont besoin d'une rétroaction exacte sur leur travail. D'où l'utilité de mettre en place un système d'évaluation du rendement des employés permettant d'une part d'avoir une idée précise sur la rentabilité de chacun, et d'autre part d'accompagner et les équipes de travail afin d'améliorer leurs performances et par conséquent celle de l'entreprise (Bill, 2005).

Un des outils RH le plus utilisé par les entreprises en accompagnement de leur processus développement de la performance est incontestablement le système d'évaluation du rendement. Or, ce processus permet aux gestionnaires de mieux évaluer et apprécier l'ensemble de ses employés en implantant un processus bien structuré et formel pour les « évaluer de façon officielle ». Board Development program, 2009. pp 1-8

Selon Lemire et Martel, (2007) la caractéristique principale de cet outil est le fait qu'il constitue un moyen de contractualisation entre les managers et leurs collaborateurs qui visent une meilleure responsabilisation de ces derniers, sur l'atteinte des objectifs à tous les niveaux de l'organisation. L'usage de ce genre d'outil permet également à l'entreprise de donner les moyens de ces ambitions et de pouvoir reconnaître la contribution de ses collaborateurs à l'atteinte de la performance qu'elle s'est fixée.

Selon Moravec (1996), il n'existe pas de format unique de gestion de rendement qui s'applique à toutes les organisations. Il faut prendre en considération plusieurs facteurs qualitatifs comme la culture organisationnelle, les objectifs personnels des individus impliqués dans le processus et leurs capacités à opérer des changements sans résistance. L'évaluation de rendement constitue un instrument très important dans la gestion des ressources humaines. En effet, elle permet d'évaluer, de planifier, de diriger, de rétribuer et d'augmenter le rendement de l'organisation et de ses salariés.

D'après les résultats d'une enquête faite par Cleveland, Murphy et Williams (1989), l'évaluation du rendement a une incidence sur la politique salariale, sur le feed-back concernant le rendement individuelle de l'employé et sur les résultats de l'entreprise.

Confrontées aux exigences d'une meilleure compétitivité sur un marché de plus en plus concurrentiel tant au niveau national qu'au niveau international les PME marocaines sont plus que jamais interpellées sur leur capacité à maîtriser le processus de la gestion à tous les niveaux de l'organisation, stratégique, managérial et opérationnel.

Après vérification auprès de quelques dirigeants des PME au Maroc, il nous a été confirmé que peu d'entrepreneurs utilisent les pratiques de ressources humaines d'une manière formelle, et n'arrivent pas à citer les outils adoptés pour gérer le rendement des employés. L'absence d'un tel Outil au sein des PME, nous a permis de découvrir l'intérêt et la pertinence du sujet.

C'est pourquoi, nous estimons que le problème de la gestion du rendement demeure en suspens et nous tenterons dans cette étude d'y apporter une solution via les réponses aux questions de recherche suivantes.

- Est-ce qu'il y a un lien entre le système d'évaluation et le rendement des employés ?
- Est-ce que l'entretien annuel a un impact sur le rendement des employés et par conséquent la performance de l'entreprise ?

A partir des questions de recherche qu'on a posé, notre projet comprend quatre variables, à savoir : Le système de l'évaluation, le rendement des employés, l'entretien annuel et enfin la performance de l'entreprise.

Pour élaborer le cadre conceptuel, nous définirons d'abord les différentes méthodes d'évaluation ainsi que le processus d'évaluation, en suite nous entamons l'entretien annuel d'évaluation et enfin nous présentons les résultats d'une entrevue réalisée avec la direction des ressources humaines d'une PME marocaine. En effet, cela nous permettra d'établir un diagnostic comparatif entre les pratiques de la gestion du rendement dans cette PME et celles proposées par les différents auteurs.

## **CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL**



## **2.1. L'ÉVALUATION DU RENDEMENT.**

### **2.1.1. Définition et objectifs.**

Il existe plusieurs définitions pour expliquer l'évaluation du rendement, parmi les plus pertinentes, on retrouve celle de Shermerhon, Templer, Cattaneo, Hunt et Obsorn (1994) qui définissent l'évaluation de rendement comme : « Le processus visant à évaluer de façon officielle le rendement et à mettre en place des mécanismes de rétroaction permettant de procéder aux adaptations nécessaires pour améliorer les résultats » (Shore, 2003).

Selon Laurin et Boisvert (1997) : « L'évaluation de rendement est un processus de relations humaines par lequel l'évaluateur porte des jugements sur une performance mesurée en vue de contribuer au développement de l'organisation et à celui des employés ».

D'après la définition ci-dessus, il semble que de façon générale, l'évaluation du rendement est un outil de gestion, vu que « la performance mesurée » a pour finalité l'augmentation de l'efficacité de l'entreprise. (Dufoux, 2007).

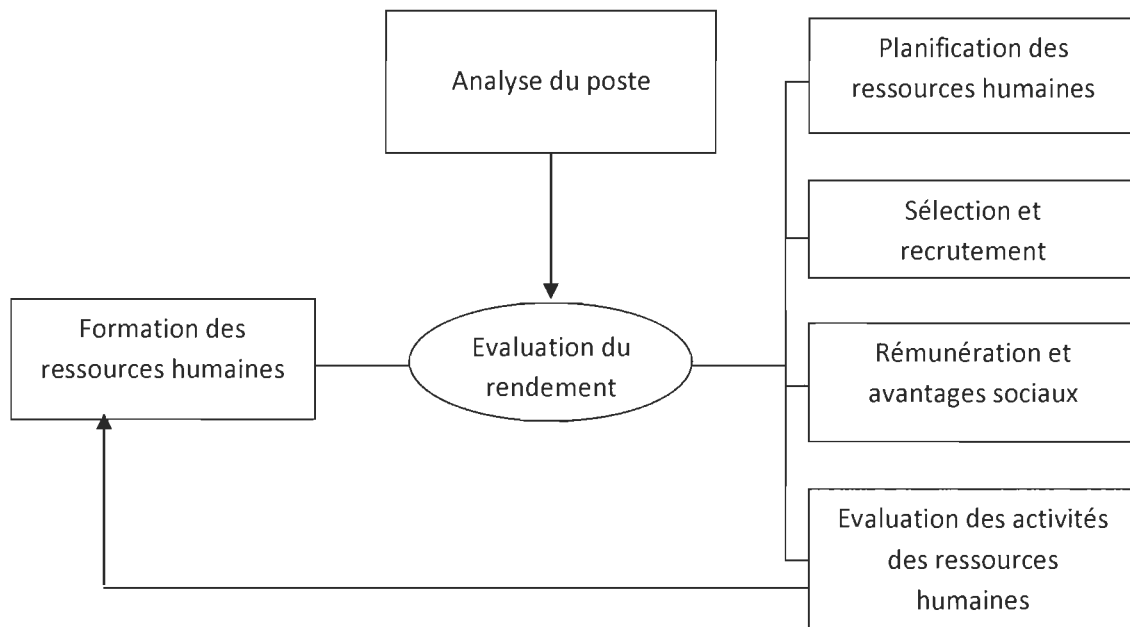
De plus, c'est un moyen de communication étant donné que « c'est un processus de relations humaines », ainsi, il y a échange d'informations entre le subordonné et son superviseur, ce qui génère une interaction entre ces derniers (Alves, 2009).

Plusieurs auteurs s'entendent sur les avantages de l'évaluation du rendement : parmi les plus cités il y a la clarification des tâches et une meilleure définition de celle-ci, ceci permet de mieux comprendre les objectifs établis par l'entreprise afin d'harmoniser les objectifs individuels à ceux de l'organisation. Il y a aussi l'augmentation de la motivation des salariés qui est un avantage récurrent, ce qui engendre une augmentation du rendement

de l'employé et par conséquent la productivité de l'organisation. (Gosselin et Murphy, 1994).

Enfin, l'amélioration de la communication entre les équipes de travail et les départements crée un climat sociable et d'entraide pour l'atteinte des objectifs communs. L'évaluation du rendement est une activité de contrôle qui consiste à porter un jugement sur la contribution spécifique de l'employé aux objectifs de l'organisation (Miller et Turgeon, 1992). Elle est en relation avec plusieurs activités de gestion des ressources humaines comme le montre la figure ci-dessous :

**Figure 1 : Relation entre l'évaluation du rendement et les autres activités de la gestion des ressources humaines.**



*(Miller, Turgeon 1992).*

Il faut noter que la formation des employés, la redéfinition des postes, la correction des méthodes et des habitudes de travail inadéquates et l'amélioration de l'efficacité des processus sont aussi des objectifs de l'évaluation (Réhayem, 2008). En effet ces objectifs sont déterminés après avoir obtenu le résultat de l'évaluation suite à l'entretien réalisé avec l'employé.

Selon plusieurs auteurs, évaluer le rendement des employés a pour objectifs de restaurer l'équité dans le groupe de travail. De plus, l'évaluation permet d'entretenir des relations interpersonnelles entre le superviseur et ses employés. (Amadiou et Rojot, 1996).

Aussi l'évaluation donne un « feedback » aux personnes évaluées afin d'apprécier et d'améliorer la qualité de leur travail. Ainsi, ce processus assure le maintien ou l'augmentation de la motivation et la satisfaction des individus en contexte de travail, cela s'avère possible, en reconnaissant les contributions à l'atteinte des objectifs de l'organisation (Ladouceur, 1983).

Or, l'évaluation du rendement est nécessaire pour guider la gestion de l'entreprise, il faut donc s'assurer de bien maîtriser la planification et la mobilisation des ressources humaines, pour être capable de contribuer au développement de l'entreprise.

Selon les écrits, Deming (1991) repris par Réhaym, (2008), a recensé les objectifs de l'évaluation du rendement dans trois grands axes. Tout d'abord il faut améliorer la qualité du travail, pour ensuite coacher et assister les employés à améliorer leurs performances et l'efficacité dans leur travail. Pour ce faire, il faut dissocier l'image du contrôle de l'évaluation du rendement, pour éviter toute connotation négative, et résistance. Pour arriver à cette fin, il faut instaurer un climat de confiance et d'appartenance à l'entreprise, en adoptant un système de critiques constructives qui accompagne le processus d'évaluation du rendement.

Dans le même contexte, l'objectif de l'évaluation du rendement est d'« Améliorer la qualité du travail de l'employé et le système organisationnel de l'entreprise, ce qui, par le même fait, améliore les processus d'affaires et la qualité des produits offerts. » (Réhaym, 2008).

D'après cette définition, il existe trois bénéficiaires du système d'évaluation. D'une part, il y a les employés, d'autre part, il y a l'entreprise et enfin, il y a les parties prenantes à savoir les clients et les fournisseurs.

Dans un autre ordre d'idée, le contrôle peut aussi être une fonction utile dans l'évaluation de rendement. En effet, selon Werther et al (1990). Il ne faut pas se limiter à planifier, organiser et diriger. Il faut contrôler par le biais de l'évaluation du rendement, ce qui permettra de réajuster dans le futur les actions prises dans le passé.

En bref, l'évaluation de rendement est avantageuse pour toute organisation, dans le sens où, elle permet de rectifier les actions pour qu'elles s'inscrivent dans les objectifs de l'organisation.

### **2.1.2. Méthodes d'évaluation.**

Selon Leboyer (2003), le facteur humain est le pilier de la gestion des entreprises et il est très important, car il représente un déterminant important pour la continuité d'exploitation d'une entreprise. La direction des ressources humaines doit choisir la meilleure méthode afin d'évaluer leur employés.

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation de rendement du personnel et chaque organisation opte pour la méthode qu'elle juge utile afin d'atteindre les objectifs souhaitables, ci-dessous, on va citer cinq méthodes :


- Appréciation par traits.

- Classement par rang.
- Direction par objectifs.
- Le 360°.
- Centres d'évaluation « Assessment centers ».

#### **2.1.2.1. Appréciation par traits.**

Selon Fourgous et Lambert (1991), le principe de cette méthode sous-tend que l'entreprise décide d'une liste des traits, qu'on appelle aussi critère d'appréciation, et demande au supérieur hiérarchique de noter ses subordonnées sur chacun des critères selon une échelle qui va de 1 à 5 par à titre d'exemple l'American Association of Industrial Management (traduit par Sekiou et *al* 2001) illustre cette méthode dans le tableau mentionnée ci-dessous :

Tableau 1 : Grille de critères.

Critères d'évaluation	Performance insuffisante  Performance exceptionnelle				
	1	2	3	4	5
1. Connaissance du travail					
2. Qualité de travail					
3. Quantité de travail					
4. Respect des consignes de sécurité					
5. Respect des consignes de travail					
6. Facilité d'assimilation des instructions relatives au travail courant					
7. Facilité d'assimilation des nouvelles connaissances					
8. Qualité personnel, conscience personnel, mémoire, maîtrise de soi					
9. Appréciation d'ensemble	1	2	3	4	5
<i>Evolution par rapport à l'année</i>	<i>Progrès important</i>	<i>Léger progrès</i>	<i>stagnation</i>		<i>recul</i>

GT fischach « American Association of Industrial Management » dans Rock,op. cit pp2/ 78-80

Traduit en français par Sekiou et al 2001

Selon la recherche menée par cette association, il existe différents critères mais les plus couramment utilisés sont la responsabilité, la capacité de jugement, l'esprit d'entreprise. Il y a aussi l'intelligence, l'esprit de synthèse, le sens de l'organisation. D'autres qualités comme l'intérêt, l'initiative et la créativité sont énumérées par certains auteurs. Les qualités personnelles comme l'aptitude aux relations humaines, la bonne attitude et la motivation au travail sont des éléments pertinents à évaluer.

Selon Gosselin (1990), la liste des traits est généralement constituée par une commission lors de l'établissement du système d'appréciation du personnel. Effectivement, l'entreprise a recours parfois à des formulaires distincts selon les tâches professionnelles et le statut de l'employé. Par exemple, pour les ouvriers-employés, le système des traits met l'accent sur la connaissance et le respect des procédures ainsi que de la hiérarchie. Alors que pour les techniciens, les traits mettent plus l'accent sur les connaissances professionnelles. Cependant, pour les cadres, les traits recherchés et évalués se focalisent sur l'exercice des responsabilités liées à leur poste et à leur autorité.

Les avantages relevés dans la méthode d'appréciation par traits sont principalement l'équité et l'uniformité du processus d'appréciation. (Turgeon et Miller, 1992).

De plus, cette méthode peut inclure et englober les comportements et attitudes cohérents et qui s'inscrivent dans le projet de l'entreprise et son style de management visé. (Lafortune, 2008).

Par contre, selon St-Onge (1998), plusieurs inconvénients se présentent dans cette méthode. Ainsi, pour la plupart des PME l'ensemble des traits utilisés sont souvent récurrents et les mêmes. Or, certains postes exigent des traits particuliers alors que d'autres non.

Il y a un autre désavantage relevé ; souvent les traits ne sont pas ajustés et mis à jour pendant plusieurs années, alors que les objectifs de l'entreprise changent avec le temps. Un exemple d'inconvénient récurrent ; un supérieur peut donner la même note à tous ses subordonnés, pour éviter des situations conflictuelles avec ses collaborateurs, ou encore choisit de donner de très bonnes appréciations à tous ses subalternes, afin de démontrer à sa direction que son équipe est compétente et efficace (Belanger, 1993).

#### **2.1.2.2. Le classement par rang.**

Le classement par rang est une méthode d'évaluation très facile à utiliser, elle consiste à classer les employés, en les comparant les uns aux autres, afin de déceler ceux qui sont compétents de ceux qui doivent faire des progrès. Selon Werther et al (1990), ce que l'organisation peut en déduire de cette méthode, c'est que certains employés sont meilleurs et que d'autres le sont moins.

Dans le même ordre d'idée, Shore (2003), confirme que l'utilisation du classement par rang est sans utilité puisqu'il n'apporte aucune valeur ajoutée aux employés, et peut même les décourager de faire des progrès.

Un autre inconvénient lors de l'utilisation de cette méthode, c'est qu'elle ne permet pas de reconnaître et d'évaluer correctement le rendement d'un employé, ce qui peut provoquer la démotivation chez l'employé comme le mentionne Werther (1990), le classement par rang diffuse un minimum d'informations utiles à l'employé pour améliorer son attitude et son comportement.

Le tableau ci-dessous montre un exemple d'une fiche d'évaluation par rang :



**Figure 2 : Classement par rang.**

<b>Méthode d'évaluation : Rangement</b>	<b>Confidentiel</b>	
<b>Important :</b> Lire les instructions avant de commencer		
Classification du groupe : Étude _____		
Service : _____ Évaluateur : _____		
Liste des employés (par ordre alphabétique); inscrire le rang et le nom		
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
	10	
	9	
	8	
	7	
	6	
	5	
	4	
	3	
	2	
	1	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Examinez successivement la liste alphabétique et éliminez les noms qui ne vous sont pas familiers.</li> <li>2. Examinez successivement les noms qui restent et sélectionnez le meilleur individu. Inscrivez son nom au rang 1 en haut.</li> <li>3. Examinez successivement les noms qui restent et sélectionnez l'individu le moins bon. Inscrivez son nom au rang 1 en bas.</li> <li>4. Sélectionnez le deuxième meilleur individu et inscrivez son nom au rang 2 en haut.</li> <li>5. Sélectionnez le deuxième meilleur individu et inscrivez son nom au rang 2 en bas.</li> <li>6. Continuez ainsi jusqu'au dernier nom de la liste.</li> </ol>		

*Sekiou et al (1992)*

### **2.1.2.3. Direction par objectif (D.P.O).**

Selon Foucher et al (1993), Cette méthode passe par deux étapes : Dans la première partie de l'entrevue, l'évaluateur et l'évalué font le bilan sur l'année écoulée en se basant sur les objectifs communiqués au salarié dans l'entretien annuel précédent. Au cours de la seconde partie de l'entretien, l'évaluateur et l'évalué fixent une liste des objectifs de l'évalué pour l'année suivante. La DPO est un processus constant et un mode de communication entre le supérieur et le subalterne à l'aide d'une structure formelle. Les deux parties se rencontrent et s'entendent sur des objectifs quantifiables et raisonnables que l'employé se fixe à atteindre dans un délai précis. Après le délai écoulé, les deux parties se rencontrent de nouveau afin de revoir le rendement de l'employé par rapport à ses objectifs. Cette méthode permet de cibler les objectifs et les normes d'évaluation de façon claire et précise et permet au personnel de s'impliquer dans sa propre évaluation. Contrairement à la méthode d'évaluation par traits, la DPO repose sur les résultats obtenus et non pas sur les traits de personnalité du personnel.

Charrette (1999), rajoute que cette méthode est la plus populaire pour évaluer les cadres ou tout autre personnel dont il peut être difficile d'identifier ou d'observer les comportements souhaitables. Cette méthode cause certains problèmes en pratique, car les deux parties s'attachent beaucoup aux résultats au détriment de la méthode pour atteindre ces résultats. Un autre problème réside dans le fait que l'évaluateur joue deux rôles, celui du conseiller et celui de juge.

#### **2.1.2.4. Le 360.**

La méthode d'évaluation 360° est un instrument qui diffère des outils traditionnels d'évaluation. Selon Handy et al (1996) le 360° est un outil d'observation et d'évaluation managériale individuelle qui permet au gestionnaire de comparer sa propre évaluation à la perception de son entourage. En d'autre terme, si les individus souhaitent appréhender clairement leur manière de travailler au sein de l'entreprise, il leur suffit de se questionner sur leur environnement professionnel, car d'après plusieurs études, il est perçu comme étant le meilleur moyen d'obtenir des données précises sur le comportement.

D'après une recherche conduite par Ashridge business school (2009), montre l'intérêt pour ce type de méthode malgré le nombre limité d'entreprises utilisatrices. Seules les entreprises qui fonctionnent avec cette méthode ont connaissance de sa valeur ajoutée pour l'organisation et reconnaissent toute l'efficacité de cet outil qui peut déclencher un changement chez les personnes. Cependant elle nécessite une attention particulière en cours d'utilisation, comme le confirme Devine (1996), « Mal utilisé le 360°, peut virtuellement détruire en une journée, ce qu'il est censé encourager ». Également la réussite de cet outil nécessite des utilisateurs bien conscients et prudents face à ses conséquences.

La recherche d'Arshidge business school, 2009 a montré de nombreuses raisons pour qu'une entreprise introduise le 360° comme outil stratégique. Parmi les objectifs, il y a l'élargissement du processus d'évaluation, l'amélioration du rendement des personnels-clés. Les entreprises cherchent aussi à stimuler et à favoriser le changement de leur culture organisationnelle. Aussi, cet outil sert à ancrer solidement les compétences-clés dans l'entreprise.

Selon Leboyer (2000), le 360° est un questionnaire dont l'utilisation vise à permettre à l'individu d'obtenir, une auto-description de ses compétences, une description de ses compétences faite par d'autres individus qui le connaissent et une présentation de ces informations permettant de comparer ces descriptions entre elles.

Une recherche faite par Atwater et al (1995), sur les effets de 360° montrent que la restitution d'information à 360° peut motiver les employés à améliorer leur image de soi.

La méthode 360° consiste à donner aux acteurs concernés une évaluation provenant de plusieurs sources, fondée sur un questionnaire qui implique un comportement dans le travail, évaluation qu'il peut comparer avec son auto-évaluation. Cet outil a pour fonction de favoriser le développement du participant dans le même sens que les objectifs de l'organisation, il encourage l'implication du personnel, et offre des évaluations positives qui renforcent la motivation et l'estime de soi. De plus, cet instrument développe la communication entre les niveaux hiérarchiques et contribue à développer la culture organisationnelle engendrant un climat plus participatif. (Shore, 2003).

Le tableau ci dessous représente un exemple de questionnaire 360° pour le thème cohésion de l'équipe, les résultats sont regroupés par thème correspondant à un critère. L'employé sera évalué à travers plusieurs questions qui permettent d'entourer et en résulter une moyenne générale concernant le critère en question :

**Tableau 2: Résultats du domaine «cohésion d'équipe».**

<b>Thème : 7 – cohésion de l'équipe</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Q71 – Manifestation pour la compréhension des problèmes humains</b>				4	5
<b>Vous</b>					
<b>Votre supérieur hiérarchique</b>		2			
<b>Vos collaborateurs</b>		2			
<b>Vos collègues</b>					
<b>Moyenne des autres acteurs</b>					
<b>Q72- Détecter les problèmes individuels même s'ils ne sont pas exprimés</b>					
<b>Vous</b>				4	
<b>Votre supérieur hiérarchique</b>			1		
<b>Vos collaborateurs</b>		2			
<b>Vos collègues</b>	2		2	2	
<b>Moyenne des autres acteurs</b>					
<b>Q73 – porte une attention particulière a la célébration des événements importants qui intéresse l'équipe</b>					
<b>Vous</b>			1		
<b>Votre supérieur hiérarchique</b>			1		
<b>Vos collaborateurs</b>			4	2	1
<b>Vos collègues</b>		4			
<b>Moyenne des autres acteurs</b>					
<b>Q74 – Défend ses collaborateurs lorsqu'ils sont mis en cause</b>					
<b>Vous</b>		1			

Votre supérieur hiérarchique			1		
Vos collaborateurs			1	4	
Vos collègues			1	4	1
Moyenne des autres acteurs					
Q75 – Sait garder une réelle disponibilité à l'égard de ses collaborateurs					
Vous		1			
Votre supérieur hiérarchique			1	1	
Vos collaborateurs		1	4		
Vos collègues		1		4	
Moyenne des autres acteurs					
Moyenne générale du thème	2				
Moyenne générale du thème des autres acteurs	2,7				
Votre supérieur hiérarchique (Moyenne générale)	2,3				
Vos collaborateurs (moyenne générale)	3,1				
Vos collègues (moyenne générale)	2,6				

*Claude Billet (2005)*

#### 2.1.2.5. Centres d'évaluation « Assessment centers ».

L'« Assessment center » est une des méthodes d'évaluation qui diffère des autres méthodes. Selon Smith et al (1982), rapporté par Ballico (2002), « La principale caractéristique qui différencie les centres d'évaluation des autres procédures, repose sur le fait qu'ils utilisent de multiples techniques d'évaluation et plusieurs évaluateurs (consultants externes, managers formés, psychologue ...), qui évaluent les compétences ou les caractéristiques personnelles des gens qui assistent à ces centres ».

Une recherche faite par Benjouan (2001), sur l'apport des Assessment centers à l'évaluation des personnes, démontre que 16 à 25% des entreprises interrogées utilisent cette méthode. Ce qui illustre la faible utilisation des centres d'évaluation par la majorité des entreprises qui évaluent le rendement de leurs employés.

Une confusion se présente pour le terme « centres d'évaluation », dans le sens où ce terme signifie qu'il s'agit d'un lieu physique dans lequel se déroule l'entretien. Selon Ballico (2002), « Cette méthode peut être utilisée à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, et désigne une méthode et non pas un lieu géographique ».

D'après Tapernoux (1984), les centres d'évaluation pourraient être basés sur les six éléments suivants ; un système d'évaluation destiné à identifier le potentiel des cadres, ayant recours à des techniques variées, mettant l'accent sur l'évaluation de comportement en rapport avec le vécu, confié à plusieurs spécialistes de l'évaluation, un système dans lequel l'aspect d'observation et de l'évaluation sont bien séparé.

Selon Tapernoux (1984), rapporté par Ballicco (2002), la méthode des centres d'évaluation repose sur cinq principaux éléments, à savoir, l'exercice de simulation en groupe, l'exercice de simulation individuel, les tests papier-crayon, l'entretien simulé entre deux candidats et l'auto-description.

*L'exercice de simulation en groupe*, permet aux participants de réagir les uns par rapport aux autres. Cela réside à rassembler des participants (entre 6 et 12), à leur proposer un sujet de conversation afin de les pousser à résoudre un problème. Les évaluateurs sont chargés de noter ce qu'ils voient et entendent (Ballicco, 2002).

*L'exercice de simulation individuel*, il en existe plusieurs formes, les plus connus sont, « In basket », une corbeille qui contient des documents que les candidats doivent consulter et traiter dans un délai précis, afin de répondre à un sujet donné. « In tray », c'est

la même technique que « in basket », sauf que le volume des documents à traiter est plus important et ne touche pas en totalité le sujet en question. Ce qui met le candidat « sous pression » (Ballicco, 2002).

*Les tests papier-crayon*, porte sur les aptitudes de personnalité, aident à ressortir des renseignements sur des traits intellectuelles et à la motivation des participants. Ces tests, permettent d'apercevoir l'évolution de carrière et déterminent à long terme le potentiel humain dans l'entreprise. Ce qui permet au manager de reconnaître le potentiel de ses collaborateurs. Le test papier-crayon est d'utilité évidente, cependant moindre que celles des tests de simulation en groupe (Ballicco, 2002).

*L'entretien simulé entre deux candidats*, dans cet exercice, le candidat doit jouer le rôle d'évaluateur ou de conseiller avec un autre candidat dans le cadre d'un entretien simulé. Cet exercice est souvent adopté lorsqu'il s'agit de sélectionner un futur cadre d'un département des ressources humaines (Ballicco, 2002).

*L'auto-description*, dans cet exercice, le candidat doit décrire lui-même son évaluation, en se mettant en premier lieu, dans la peau d'un ami puis dans celle d'un ennemi. L'utilité de l'auto-description est de permettre au candidat de tracer certains caractère dont-il se perçoit où dont-il aimerait que l'évaluateur le perçoive (Ballicco, 2002).

Plusieurs auteurs affirment que la méthode des centres d'évaluation, a plusieurs avantages et que son utilité est parfaitement démontrée. Toutefois, elle reste très coûteuse pour la majorité des PME qui veulent mettre en place une méthode pour évaluer le rendement de leurs employés.

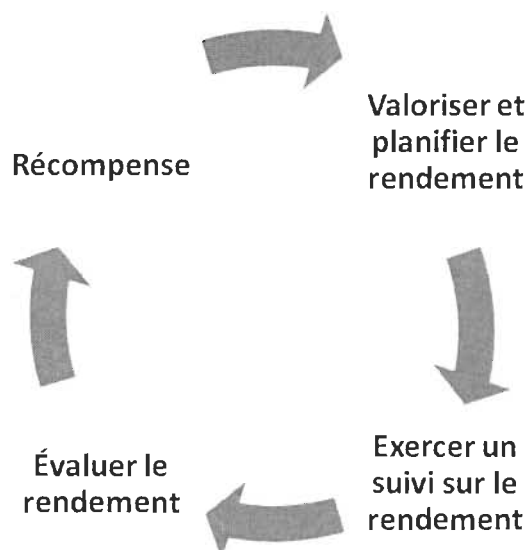


### 2.1.3. Le processus d'évaluation.

L'évaluation du rendement consiste à faire un bilan des compétences et de la performance atteinte par l'employé. En outre, pour rendre ce bilan fiable, il faut que l'évaluateur ou le superviseur respecte l'enchaînement des activités suivantes.

Selon St-Onge et al (1998), le processus de l'évaluation du rendement passe par les étapes suivantes :

**Figure 3 : Le processus de gestion du rendement des employés.**



*Sylvie St-Onge et al, (1998).*

Ce processus a pour objectif de respecter ces phases afin de rendre le résultat d'évaluation fiable du point de vue de l'employeur et de l'employé. En effet, l'ensemble du système d'évaluation prend de la valeur si ces deux parties prenantes croient à sa fiabilité.

### **2.1.3.1. Valoriser et planifier le rendement.**

Une entreprise structurée commence par définir sa vision stratégique et la communiquer à l'ensemble des employés et des cadres, cela leurs permettra de percevoir clairement les fins stratégiques de leur organisation. A partir de ces objectifs stratégiques, les directeurs ou le middle management, détermine les objectifs opérationnels à atteindre par chaque département pour enfin déterminer les objectifs par poste. (St-Onge, 1998).

Chaque entreprise doit déterminer clairement les tâches reliées à chaque poste. En effet, selon Rehayem (2008), pour une entreprise qui fonctionne par processus, il faut déterminer les activités reliées à chaque processus, puis déterminer les tâches reliées à chaque activité. A ce niveau, il faut faire une distinction entre les tâches et les objectifs. Les tâches représentent une description du poste en question, elles sont fixes. Les objectifs sont les éléments qui représentent les attentes de l'entreprise vis-à-vis d'un poste dans une période déterminée. La communication et la circulation de ses deux éléments chez les employés ainsi que chez les cadres valorise et détermine les bases de l'évaluation.

### **2.1.3.2. Exercer un suivi du rendement.**

« Le superviseur veille au suivi de l'évaluation du rendement en s'assurant que son employé est en voie d'atteindre ses objectifs de rendement pour la prochaine étape d'évaluation» (Rihayem, 2008). En outre, le suivi doit être effectué d'une façon périodique pour se rattraper au cas où, il y a des écarts entre les réalisations et les objectifs préétablis.

St-Onge et al (1998), parlent de deux facteurs jugés importants. Premièrement, donner un feedback régulier aux employés sur le rendement. Deuxièmement, se comporter comme un coach avec les membres de son équipe. En parallèle de la fixation des objectifs et la communication avec les employés et les cadres, doivent faire un suivi périodique via des réunions individuelles ou collectives pour leur encourager, à maintenir la motivation

pour atteindre les objectifs au cas où il y a un changement dans l'environnement de l'organisation. Pour cela, ils insistent sur leurs atouts et relèvent également les points à améliorer.

Le rôle du coach, veut que les cadres mobilisent les employés et les font participer dans la prise de décision. Ainsi, ils doivent les conseiller pour mener à bien leur travail.

### **2.1.3.3. Évaluer le rendement.**

Dans le processus de la gestion du rendement, il y a toujours un système d'évaluation périodique qui comporte trois principales étapes, l'observation, l'analyse et la rétroaction. (Tarrab, 1985).

***L'observation*** : l'évaluateur doit observer et noter tout comportement de l'employé pour pouvoir déterminer son rendement par rapport au travail effectué.

***L'analyse*** : l'évaluateur doit analyser le rendement de l'employé et le comparer avec les tâches prédéfinies. Il faut prendre en considération l'étape d'observation, dans le sens où elle permet une meilleure analyse pour mieux juger le rendement de l'employé.

***La rétroaction*** : Après avoir analysé, l'évaluateur doit donner un feedback aux employés, la rétroaction devrait être faite rapidement et périodiquement, Toute employé a besoin de s'informer sur ce que son supérieure pense de lui, et la qualité de travail qu'il a effectué.

Le choix de l'évaluateur est aussi un élément essentiel dans le processus de l'évaluation. En effet, selon Fabi et Garand (1994), le responsable des ressources humaines ne peut jamais être un évaluateur. Par contre, le supérieur immédiat peut jouer ce rôle, car il a un contact plus fréquent avec l'employé.

L'entretien de l'évaluation constitue le noyau de ce processus. Dans le chapitre suivant, on va étudier avec précision tous les aspects relatifs à cet élément.

#### **2.1.3.4. La récompense.**

Selon Chamak et Fromage (2006). Pour garder la motivation des employés dans un niveau élevé, il faut que la période de l'évaluation soit suivie par des récompenses au mérite. En effet, si le lien entre l'effort, le rendement et la récompense est bien établie, l'employé maintient un bon niveau de motivation.

Sekiou et al (2001) rajoutent que la direction doit tenir ces promesses de récompense vis-à-vis des employés. En effet, dans le cas contraire, ce dernier perd confiance dans son organisation ce qui entraîne une baisse de son niveau de rendement.

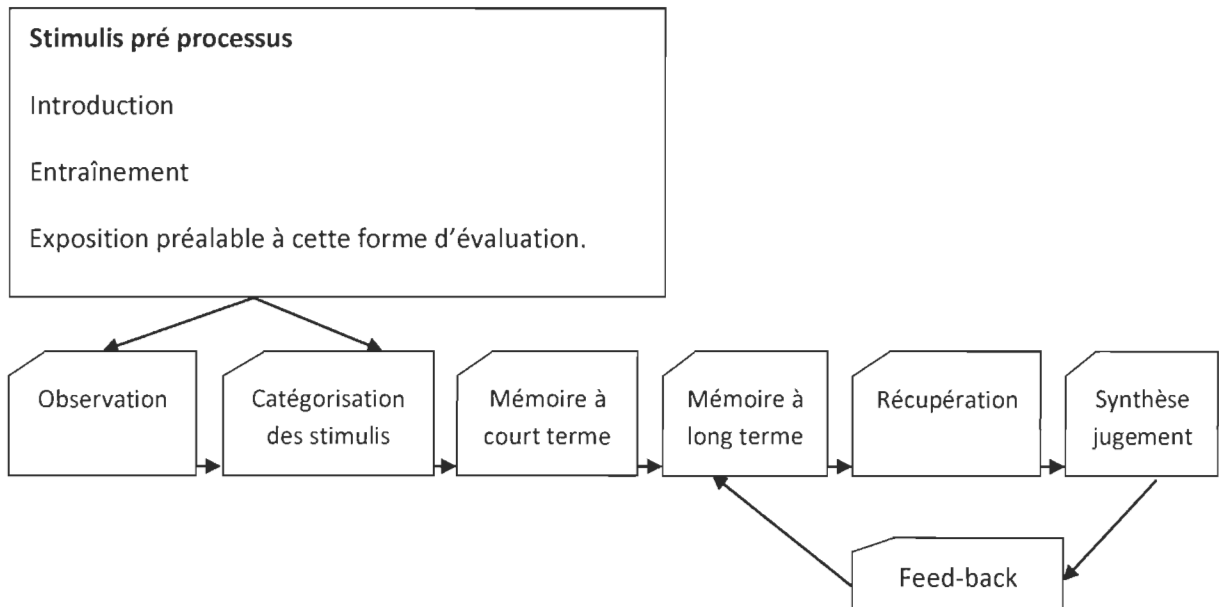
Il existe diverses formes de récompenses, on parle de la communication (orale, écrite, gestuelle), le comportement (aider, approuver, appuyer, défendre, etc.), les symboles honorifiques (trophées, certificats, etc.), la visibilité (féliciter l'employé devant ses pairs, souligner la contribution lors des réunions, etc.), biens et services (voyages, cadeaux, etc.), les conditions de travail (journées de congé supplémentaires, etc.) et la rémunération (commissions, primes, etc...) (Fabi et al, 2001).

Le processus d'évaluation mentionnée ci-dessus est abordé par la majorité de la communauté scientifique qui s'intéresse à ce sujet, mais d'autres processus sont abordés dans la littérature. Ci-dessous, on cite un autre modèle proposé par Tziner (1996).

### 2.1.3.5. Autre processus.

D'autres auteurs comme Tziner, (1996) parlent d'un modèle simplifié du processus de l'évaluation du rendement, ils l'illustrent à travers le schéma suivant :

**Figure 4 : Constituant cognitifs du processus.**



*Adopté par A.Tziner 1996 avec la permission de Landy et Farr, 1983 p 219.*

**L'observation** est influencée par les facteurs psychologiques qui ont un rapport avec la perception, l'attention et la reconnaissance. Dans ses écrits, Feldman (1981), parle des processus cognitifs inconscients ou des processus cognitifs conscients comme facteurs qui déterminent la perception des évaluateurs lors de cette étape.

**La catégorisation** touche à deux éléments clé à savoir l'information et la personne. En effet l'évaluateur doit avoir la capacité de recevoir une masse importante d'informations, la traiter et en tirer ce qui va lui servir dans l'évaluation de ses subordonnés

(Tziner, 1996). Inconsciemment cet évaluateur catégorise les employés selon leur sexe, leur tenu vestimentaire et leur race, et de ce faite il peut interpréter leurs comportements d'une façon très différente (Feldman, 1981).

Ces deux étapes constituent une phase préparatoire pour l'évaluateur avant d'intégrer le processus d'évaluation. Si on fait des parallèles avec le premier processus mentionné si dessus, on peut conclure que Tziner (1996) ne considère pas l'étape de l'observation comme une partie de l'évaluation mais plutôt comme une étape préparatoire pour mener à bien le processus.

**La mémoire**, est une étape qui permet à l'évaluateur d'enregistrer toute information jugée pertinente pour l'étape de l'évaluation. En effet cela l'aide à ne pas s'influencer des événements les plus récents. D'où l'importance de la mémoire à long terme.

Ce modèle cognitif de Tziner (1996) exige alors d'adopter en plus de la méthode d'évaluation en vigueur, une méthode telle que la méthode des incidents critiques afin d'utiliser l'information avec efficacité.

**L'évaluation**, le jugement et le feedback constituent les trois étapes en commun avec le premier modèle.

#### **2.1.4. Conclusion.**

L'évaluation est un passage important dans le processus de la gestion des ressources humaines. Les chercheurs ont proposé plusieurs méthodes d'évaluation. Dans le chapitre ci-dessus, on a traité les plus répandues dans les PME à savoir l'appréciation par traits, le classement par rang, la direction par objectif, le 360° et les centres d'évaluation. Ainsi, on a parlé du processus d'évaluation qui inclut à son tour quatre étapes telles que proposé dans ce chapitre.

## **2.2. ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION.**

### **2.2.1. Entretien annuel d'évaluation.**

#### **2.2.1.1. Définition de l'entretien annuel.**

L'objectif général de l'entretien est d'évaluer les résultats, les compétences, la qualité des comportements professionnels, le potentiel d'une personne dans la fonction qu'elle occupe.

Selon Teboul (2005), l'entretien d'évaluation est conçu comme outil de management qui permet d'améliorer les résultats à travers l'efficacité des personnes. C'est aussi le moyen de faire remonter un certain nombre d'informations concernant le fonctionnement des unités et des services, il est un outil de gestion des ressources humaines dans le sens où il permet d'identifier les besoins de formation, la gestion des emplois et des compétences, et la mise en place d'une politique salariale claire et articulée sur des évaluations préétablies.

D'autres auteurs comme Noyé (2006), disent que l'entretien annuel permet périodiquement à chaque collaborateur de s'entretenir avec son responsable dans un cadre structuré. C'est l'occasion pour ces collaborateurs de s'exprimer le plus librement possible et de faire le bilan sur une période donnée concernant le travail réalisé et de mesurer l'atteinte des objectifs.

L'entretien annuel est une occasion pour le collaborateur de s'exprimer sur son travail, d'examiner avec son manager les problèmes rencontrés et de trouver des solutions. Une occasion pour le collaborateur de poser des questions et des suggestions concernant sa mission, ses responsabilités et ses fonctions, et son évolution de carrière. En revanche, une occasion pour le manager d'écouter son collaborateur et d'échanger avec, afin de partager les différents points de vue.

Selon Templar (2005), l'entretien annuel est un moment privilégié pour définir un nouveau contrat d'objectifs, reconfigurer la fonction du collaborateur en proposant des nouvelles responsabilités. Ainsi c'est un moment qui permet d'identifier les moyens d'accompagnement nécessaire pour l'atteinte des objectifs souhaités. L'entretien annuel permet d'instaurer un ajustement entre deux partenaires soucieux de trouver des solutions positives pour l'avenir et de se fixer de nouveaux objectifs de réussite.

Selon Pithon (2005), l'entretien est un instrument de recherche du consentement, il s'agit d'établir plusieurs équilibres, entre ce qui est fait et ce qu'il reste à faire entre la période écoulée et la période à venir, entre les objectifs de l'entreprise et ceux de développement personnel des individus.

Selon Peretti (1990), l'entretien permet d'améliorer la communication entre l'encadrant et le personnel et augmenter de la rationalité des décisions en matière de personnel, ce qui en fait un outil de management ainsi que de gestion du personnel.

L'entretien d'appréciation produit des résultats qui sont utiles et importantes pour la direction des ressources humaines, les responsables hiérarchiques ainsi que la direction générale.

#### **2.2.1.2. L'utilité de l'entretien annuel.**

Les acteurs qui tirent profits de l'entretien annuel sont : l'évaluateur, l'évalué et l'entreprise. Selon Korenblit (2004), pour l'évaluateur et l'évalué : l'entretien annuel d'appréciation permet de revisiter avec le supérieur hiérarchique la période écoulé depuis le précédent entretien par rapport aux engagements réciproques de l'époque, d'en comprendre les écarts et d'en tirer les enseignements. Le collaborateur et son supérieur dévoilent les éventuels malentendus, incompréhensions, frustrations ou contentieux accumulés. C'est une phase clé de clarification et de franchise, où va se reconsolider le capital confiance



nécessaire pour la suite, et qui va permettre de fortifier l'avenir par un supplément de motivation. Autrement dit, l'entretien d'évaluation est une référence qui permettra d'une part de faire une comparaison entre les attentes de l'entreprise, les objectifs atteints et la redéfinition de nouveaux objectifs par le collaborateur, et d'autre part de faire une réconciliation puisqu'il s'agit d'un moment de vérité pour les deux parties. C'est aussi l'occasion d'une clarification du positionnement hiérarchique de l'évalué, plus précisément la conduite de sa carrière et notamment à travers des opportunités de mobilité interne, des offres de formation ou d'un bilan de compétences.

En d'autres termes si les aspects traités ci-dessus se réalise, le collaborateur se sent exister, il sait pourquoi il est là, il sait où il va, il s'approprie, à son niveau, les exigences de l'entreprise. (Boucher et Doyon, 1991).

Plusieurs auteurs, Roy-lemarchand (2006), Malassigne (2004), Tremblay (2003), se mettent d'accord que l'entreprise tire profit de son système d'évaluation, lorsque ce dernier est parfaitement adapté à son cas particulier et à ses caractéristiques, et qu'elle sait le faire évoluer parallèlement à sa propre évolution. A ce niveau, ces mêmes auteurs classent ces profits en quatre grands axes.

- La perception du degré d'adhésion du personnel à la politique de l'entreprise, la détection d'éventuelles rumeurs, le climat social, l'état morale des « troupes », la localisation éventuelle des freins et des points de blocage
- L'enseignement par le feedback, sur la manière dont l'information descendante a été reçue, la compréhension de la stratégie et des priorités de l'entreprise, la manière dont les objectifs globaux ont été déclinés par la ligne hiérarchique.

- La connaissance des niveaux de compétences, qui permet d'affiner les politiques de formation et de recrutement, de faciliter la transférabilité et de développer l'employabilité (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). La fidélisation des meilleurs éléments est largement renforcée.
- L'anticipation dans les choix, orientations et décisions, grâce aux éléments précités, ce qui procure à l'entreprise un avantage concurrentiel absolu.

## **2.2.2. Préparation de l'entretien annuel de l'évaluation.**

### **2.2.2.1. Identification des objectifs.**

Un objectifs est un résultat à atteindre, Selon Malasingne (2004), un objectif exprime un résultat attendu en vue d'une amélioration, il prévoit les contraintes de calendrier, des ressources tant matérielles qu'humaines et les coûts.

Selon Langdon (2002), le supérieur n+1 doit impérativement élaborer une liste d'objectifs connus à lui et à son collaborateur.

Selon Roy-lemarchand (2006), rien n'est plus contreproductif qu'un objectif trop ambitieux défini sans la participation du collaborateur. Le rôle de l'évaluateur consiste bien à pousser son collaborateur un peu plus loin dans son effort. Pour cela, un objectif sert avant tout le repère de l'action.

Pour que les objectifs soient motivants, le collaborateur doit avoir le sentiment d'y adhérer librement et non pas sous la contrainte, c'est-à-dire qu'il doit les intégrer comme les siens et pas seulement comme celle de l'entreprise.

Selon Teboul (2003), la définition des objectifs est le résultat d'un ajustement entre les deux partenaires. La lettre d'objectifs formalise le contrat. Elle est simple et claire. Elle

se traduit par des objectifs quantitatifs, formulés en termes d'actions. Ces objectifs doivent être claires et bien expliqués, réalisables c'est-à-dire à la portée du collaborateur, mesurables pour les objectifs quantitatifs et observables pour les objectifs qualitatifs. La lettre d'objectifs servira donc de référence à l'évaluateur et à l'évalué pendant l'entretien d'évaluation. Elle permet aussi au manager de suivre la progression du collaborateur vers l'atteinte des objectifs, de contrôler les dérives possibles et d'adopter aide et moyens nécessaires pour la recherche d'actions correctives efficaces.

Selon Lapra (1997), L'objectif est une notion insuffisante pour faire le tour complet d'une prestation. Un objectif doit être quantifiable, sa réalisation doit être mesurable, et ne doit pas solliciter une performance exceptionnelle pour être atteint puis dépassé.

Selon Feliculis (2008), avoir une vision pour son entité, c'est être capable de définir et de faire partager son rôle et ce qui est attendu d'elle et des collaborateurs dans un cadre qui tienne compte de la stratégie globale de l'entreprise. Cette compétence stratégique est indispensable pour fixer des objectifs clairs qui aient du sens et qui aident les collaborateurs et le manager à se focaliser sur l'essentiel.

Selon Laborey (1991), de nombreuses entreprises ont mis en place des entretiens d'appréciation sans avoir auparavant défini des objectifs. L'entreprise comme le collaborateur ont tout intérêt à définir chaque année des objectifs contractuels qui permettront de garantir leurs enjeux respectifs.

En résumé, tous les écrits touchant à la notion d'objectif mentionnent qu'ils doivent être réels et faisables pour garder la motivation des collaborateurs, bien définis, quantifiable, mesurable et périodique. Donc il faut absolument définir les objectifs à atteindre par l'employé avant de parler sur l'entretien annuel.

## **2.2.2.2. Le déroulement et la conduite de l'entretien d'évaluation.**

### **2.2.2.2.1. Avant l'entretien.**

Selon Pivoteau (2005), l'entretien annuel d'évaluation est une réalité humaine qui comporte trois aspects principaux : un aspect de conseil, un aspect d'évaluation et un aspect d'orientation. Pour un entretien qui peut durer 1h30, la préparation peut facilement demander 2h. L'entretien constitue vraiment un investissement important en temps et donc ultimement en argent. C'est pour cela qu'il peut commander le respect de ceux qui sont les bénéficiaires d'un entretien bien préparé et bien mené. Les documents nécessaires lors d'un entretien annuel sont les suivants : la feuille de description de fonction, la feuille de définition des objectifs de l'an passé, les faits saillants qui ont marqué l'année écoulée mois par mois et des notes sur la façon dont l'entretien précédent s'est déroulé.

Selon Templar (2005), la préparation des membres de l'équipe est très importante, ces derniers doivent être prévenu et au courant pour le jour j. l'idéal c'est que le collaborateur doit être informé au moins une dizaine de jours avant en lui envoyant une note écrite lui précisant l'heure, les modalités, etc. Dans le cas où le collaborateur est nouveau dans l'entreprise, un entretien préalable d'une dizaine de minute est utile afin de lui présenter la procédure et de lui expliquer comment les choses vont se dérouler.

Boucher et Doyon (1991) mettent le point sur trois éléments essentiels qu'il faut prendre en considération en amont de l'entretien de l'évaluation, ils se résument comme suite. D'abord, l'évaluation ne regarde que les données pertinentes, en suite elle doit tenir compte de la personne qui subit l'évaluation et enfin elle doit tenir compte du moment choisi et du lieu utilisé.

D'autres auteurs tels que Casper et Millet (1990) rajoutent qu'il faut prendre en considération deux aspects à savoir la préparation du fond et la préparation de la forme. En ce qui est le premier aspect, ces auteurs disent que pour le manager, la préparation de l'entretien passe par le recueil des données permettant de faire des échanges avec le collaborateur ainsi que pour argumenter. Du côté du collaborateur, il doit remettre en mémoire les conclusions de l'entretien précédent, les objectifs qu'il était censé d'atteindre, d'où l'intérêt de distribuer des copies des documents de l'entretien d'évaluation antérieur. En ce qui est le deuxième aspect, il faut faire le choix du lieu, de la date et de l'heure ainsi que le rappel des objectifs. Il faut également prévoir un suffisant pour permettre d'établir le dialogue, ces auteurs nous proposent un temps de dialogue allant de quarante cinq minutes à une heure et demi.

Pierrefeu (1995) confirme que la durée adéquate de l'entretien d'évaluation est d'une heure à une heure et demie. Il faut également faire en sorte de ne pas être dérangé pendant l'entretien, c'est la meilleure façon de montrer qu'on accorde une attention particulière à cette rencontre: (interruptions diverses, téléphones, passage de collègues...).

Pour Bacal (2004), les managers doivent demander à leur employés de remplir une fiche d'auto-évaluation avant l'entretien pour pouvoir la comparer à leurs propres estimations.

En guise de conclusion, pour que l'entretien d'évaluation se déroule en bonnes conditions, il faut se préparer en amont par un recueil de données pertinentes permettant un bon échange d'information dans le jour J ainsi qu'une bonne argumentation. Il faut prévoir Quarante cinq minutes à une heure et demie pour la rencontre d'évaluation et il faut également prévenir l'employé une dizaine de jours à l'avance tout en fixant la date, l'heure et le lieu d'évaluation. En fin, une fiche d'évaluation doit être fournie à l'employé.

#### ***2.2.2.2.2. Pendant l'entretien.***

On se basant sur la fiche de l'autoévaluation, le collaborateur commence par présenter lui-même le bilan de son activité, ensuite le supérieur hiérarchique engage un dialogue touchant aux domaines abordés ou non abordés, ce dernier doit faire une synthèse des points les plus importantes, compare les résultats aux objectifs préétablis et donne son appréciation. Enfin, les deux parties se mettent d'accord sur l'appréciation, ainsi que sur les moyens d'amélioration des performances de l'employé. En cas de désaccord, il faut prévoir un deuxième rendez vous pour l'évaluation. (Fourgous et Lambert, 1991). D'autres auteurs tels que Pierrefeu, (1995) recommande l'intervention du supérieur hiérarchique n+2 en cas de désaccord entre le supérieur hiérarchique n+1 et l'employé.

Guittet, (2000) répartie le déroulement de l'entretien d'évaluation en sept point clés suivant la figure ci-dessous :

**Figure 5 : Etape de déroulement de l'entretien d'évaluation.**

Accueillir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueillir la personne</li> <li>- Cadrer l'entretien, clarifier le but et proposer une méthode de discussion</li> <li>- Vérifier l'accorde de la personne</li> </ul>
Faire le bilan de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rappeler les missions, les activités, les objectifs.</li> <li>- Analyser les événements importants de l'année</li> <li>- Repérer tous les facteurs qui ont influé sur le résultat, la performance (les moyens, l'organisation, le management...)</li> </ul>
Analyser les écarts entre résultats et objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluer les résultats et l'atteint des différents objectifs.</li> <li>- Analyser les actions, les écarts et écouter pour les deux partenaires l'appréciation des causes de ces écarts et les solutions respectives.</li> </ul>
Analyser la maitrise de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Synthétiser une appréciation commune</li> <li>- Formaliser et rédiger les appréciations</li> </ul>
Formaliser une appréciation commune	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envisager les évolutions, préparer l'avenir</li> <li>- Fixer, négocier les objectifs pour l'année n+1 (définir les moyens, les délais, le suivi)</li> <li>- Ecouter les attentes, les projets et les demandes du subordonné.</li> </ul>
Négocier des objectifs et des moyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprécier la maitrise des compétences nécessaires en fonction du niveau de professionnalisme attendu.</li> <li>- Mettre en évidence les points forts.</li> <li>- Dégager des axes d'amélioration de progrès. (actions, formations spécifiques)</li> <li>- Faire le point sur le mode de management et les aides à apporter</li> </ul>
Conclure l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Synthétiser les informations essentielles de la rencontre, valider les conclusions.</li> <li>- Valoriser la discussion et les résultats</li> </ul>

*André GUITTET., Paris, Armand Colin 6<sup>e</sup> éd. 2000*

D'autres auteurs, prennent cette figure comme base et rajoutent d'autres aspects. Pour Besson (1992) au moment de l'accueil, la première impression joue un rôle primordial dans le bon déroulement de l'entretien, pour cela il résume cette phase en quatre grands points.

Premièrement, aller à la rencontre du collaborateur et lui serrer la main. Deuxièmement, adopter des intonations chaleureuses pour lui souhaiter la bien venue. Troisièmement, l'inviter à prendre place. Quatrièmement, faire un rappel des objectifs de l'entretien ainsi que ces différentes étapes. Teboul (2005) rajoute la notion de temps dans le processus d'accueil, en effet, le supérieur doit annoncer au collaborateur le temps prévu pour son entretien d'évaluation.

Selon le processus de l'entretien d'évaluation proposé par Besson (1992), avant de conclure l'entretien il faut négocier de nouveaux objectifs et déterminer les moyens pour y parvenir.

Selon Lora et Mirailles (2006), l'objectif de la phase d'accueil est d'instaurer un bon climat. Elle constitue un moment où l'attention portée au collaborateur et la vigilance sur ces comportements est de rigueur.

Au niveau du bilan de l'activité et selon Caspar et Millet (1990) l'échange entre l'appréciateur et l'apprécié permet d'avoir un bon bilan d'activité, autrement dit, les deux personnes doivent présenter leur propre point de vue sur la période écoulée et en cas de désaccord sur l'analyse des écarts entre les objectifs prévus et les objectifs réalisés il faut étudier conjointement le problème pour réduire les écarts d'appréciation.

Malassingne (2004), introduit la notion de l'orientation, en effet même si le manager connaît les principales causes de ces écarts, il est impératif que le salarié les exprime lui-



même. Car il peut dévoiler des informations qui sont jusqu'à date ambiguës pour le manager.

Avant de conclure tout entretien, il faut fixer et négocier les nouveaux objectifs de la période d'évaluation à venir, certains auteurs parlent d'une lettre d'objectif que le manager doit adresser quelques jours après l'entretien au collaborateur. Ces nouveaux objectifs doivent être quantitatifs et qualitatifs. Très fréquemment, les objectifs qualitatifs sont déterminés en fonction des points faibles soulevés auprès du collaborateur.

Pierrefeu (1995), parle de sept étapes principales pour fixer les objectifs à venir : exploiter l'étape évaluation, utiliser les notes prises depuis le début de l'entretien, inscrire en priorité les objectifs non négociables, limiter la liste des objectifs à cinq maximum pour l'année, indiquer pour chacun d'eux des critères objectifs, établir un planning de suivi mensuel, trimestriel ou semestriel, s'assurer de l'adhésion du collaborateur à l'ensemble des points précédents.

Avant de conclure, il faut aborder avec le collaborateur ces perspectives d'avenir ainsi que son évolution de carrière au sein de l'entreprise (Réhayem, 2008).

Comme l'accueil l'avait ouvert, la conclusion permet de clôturer l'entretien, Lora et Mirailles (2006), proposent un document de synthèse écrit, rédigé conjointement entre le manager et le collaborateur, cette synthèse est élaborée à partir d'un ensemble de questions réponses. Tels que « finalement, pour bien fonctionner, qu'attends tu de moi ? », « comment te sens tu à la fin de cet entretien », « comment procédez vous pour réussir l'objectif de l'année », « quels sont vos perspectives d'avenir ».

Boucher et Doyon (1991) rajoutent qu'il faut demander à l'employé de faire des suggestions concernant son perfectionnement et lui demander s'il aime avoir une aide de la

direction ou s'il désire une formation complémentaire pour mieux accomplir ces tâches et avant de se quitter, il faut fixer un rendez vous pour le suivi des nouveaux objectifs.

L'ambiance dans laquelle les deux parties se quittent, doit être celle dont ils se retrouveront plus tard dans le quotidien de l'entreprise. (Pierrefeu, 1995).

Selon Malassingue (2004), au cours de l'entretien d'évaluation annuel, des conflits peuvent être engendré (tensions, désaccords...). L'évaluateur doit être en mesure de gérer un tel conflit, si non la conduite de l'entretien devient très difficile et non bénéfique. La compréhension des sources des conflits apporte une grande sensibilité et un meilleur jugement dans le déroulement de l'entretien. Il est primordial que l'évaluateur cherche avec son collaborateur les ressorts fondamentaux des conflits, pour que la communication entre eux soit claire et explicite.

Teboul (1986) classe l'origine de ces conflits sous quatre principaux titres à savoir : le désaccord sur les faits, sur l'interprétation des faits, sur les buts et sur les méthodes.

- Désaccord sur les faits : chacun des deux parties (évaluateur et évalué) présente sa version des faits, en générale chacun trouve que la sienne est la vraie. Pour trouver un terrain d'entente, l'évalué doit clarifier le fait ainsi que ces origines.
- Désaccord sur l'interprétation des faits : les deux parties peuvent être d'accord sur les faits mais, chacune l'interprète de sa manière. Le même fait peut être perçu par l'évaluateur très important et tout à fait inutile pour l'évalué. Estimer un fait du point de vue de son propre contexte sans prendre en considération la perception de l'autre, peut causer des fausses interprétations et par la suite des malentendus.
- Désaccord sur les buts : les deux parties peuvent s'opposer sur le contenu des objectifs futurs, cela peut avoir source dans les objectifs antérieurs. En effet, si le collaborateur n'a pas atteint les objectifs demandés dans la période d'évaluation

passée, il peut juger que les objectifs demandés dans la prochaine période sont irréalistes.

- Désaccord sur les méthodes : c'est le désaccord qu'on rencontre fréquemment, on parle des étapes à suivre, du procédé utilisé, de la stratégie adoptée pour que chacun des deux parties atteignent les résultats souhaités. A ce niveau le désaccord ne prend pas source de la façon de déterminer les résultats mais de la démarche à suivre.

En conclusion, pendant l'entretien le manager et le collaborateur passent par sept étapes à savoir : l'accueil, faire le bilan de l'activité, analyser les écarts entre résultats et objectifs, analyser la maîtrise de l'activité, formaliser une appréciation commune, négocier des objectifs et des moyens et enfin conclure l'entretien. Pour que ses étapes soient bénéfiques pour l'entreprise et pour rentabiliser l'investissement en temps et en argent dans cet entretien, un suivi pointu de « l'après entretien » devient une nécessité pour l'entreprise.

#### *2.2.2.2.3. Après l'entretien.*

Selon Besson (1992), cette étape n'est qu'une suite logique de l'entretien de l'évaluation, elle permettra de mettre en application les décisions prises lors de l'entretien.

À très court terme l'évaluateur doit s'assurer que l'objectif de l'entretien de l'évaluation est atteint, pour se faire il peut se poser des questions du type, ai-je bien rendu clair le but de l'entretien, ai-je encouragé mon collaborateur, ai-je donné à mon collaborateur l'occasion de formuler son plan d'action ? (Fourgous et Lambert, 1991).

D'autres auteurs comme Moulinier (1998) disent que le bilan annuel peut déboucher par la suite à des entretiens spéciaux afin de faire une nouvelle affectation ou une promotion interne, il parle également du sort des informations issues de l'entretien d'évaluation, en effet, l'évaluateur doit être sélectif dans les informations à transmettre au supérieur du rang n+2, dans certains cas lorsqu'il s'agit des informations personnelles ou

qui ont trait aux objectifs, résultats et écarts, il faut revenir au collaborateur pour prendre son consentement avant leurs transmission au n+2, cet action gardera le principe de confiance et de confidentialité. Dans certaines entreprise, le collaborateur garde ces fiches d'évaluation à sa charge sous réserve de les présentés lors de l'évaluation suivante (Thierrey et Sauret, 1997).

Le suivi des objectifs est considéré comme le système de veille pour les deux parties, en effet il permettra de booster le collaborateur et garder le manager en veille.

Lemarchand (2006) rajoute que pour dynamiser et améliorer la performance des collaborateurs il faut mettre en place des rendez vous de suivi des objectifs préétablis lors de l'entretien de l'évaluation, cela donnera la possibilité de rectifier le tir si le collaborateur s'éloigne des objectifs ou si le manager estime qu'il faut les reformuler au cours de l'année et enfin il reprend l'idée standard de la confiance par la confidentialité.

Chaminade (2009), introduit le principe de l'accompagnement dans le processus poste entretien, en effet, le manager doit fournir tout les moyens formels et informel pour son collaborateur pour atteindre ces objectifs, il introduit également la notion de la responsabilisation des collaborateurs tout en donnant des conseils constructifs ainsi qu'une formation adaptées à leurs besoins. Boucher et Doyon (1991), affirment que pour assurer une suite logique, il faut tenir toutes les promesses faites durant l'entrevue.

En conclusion, pour réussir l'étape de l'après entretien, il faut tenir compte de certains aspects, à savoir le principe de l'accompagnement, la tenu des promesses, le suivi des objectifs et enfin préserver la confiance des collaborateurs par la confidentialité.

Pour réussir l'entretien d'évaluation, on passe par trois grandes étapes, l'avant entretien qui consiste à bien se préparer au niveau de la documentation et des renseignements rassemble pour évaluer la personne en question, pendant l'entretien Guillet

(2000) a proposé sept points clé (l'accueil, le bilan de l'activité, analyser les écarts entre les résultats et les objectifs, analyser la maîtrise de l'activité, formaliser une appréciation commune, négocier des objectifs et des moyens et conclure l'entretien. Et enfin l'étape de l'après entretien où il faut tenir toutes les promesses faites durant l'entrevue (Boucher et Doyon 1991).

### **2.2.3. Les obstacles fréquentes lors de l'entretien de l'évaluation.**

Selon Piveteau (2005), les principaux obstacles à la conduite de l'entretien, malgré tout, ne sont pas d'ordre intellectuel, mais bien plutôt d'ordre émotif et personnel. C'est d'ailleurs souvent parce que la perspective de rencontrer un tel en face à face, pendant une ou deux heures, nous perturbe que nous n'arrivons pas à nous mettre dans le bain pour faire une préparation sérieuse. Les personnes chargées des relations humaines savent pourtant bien que tout le succès d'une rencontre réside dans la maîtrise de notre état intérieure.

Le supérieur hiérarchique peut être la cause principale de l'échec d'un entretien d'évaluation, pour plusieurs raisons, selon Boucher et Doyon (1991), ces raisons peuvent être recensées dans les points suivants :

- le supérieur se croit dans une position de juge tout puissant
- le supérieur refuse de se mettre dans la même situation que l'employé et de discuter
- le supérieur a tendance à mettre l'accent sur les traits de la personnalité
- le supérieur a la difficulté à distinguer la différence existant entre les causes et les résultats du comportement.
- Le supérieur montre un excès de complaisance ou de sévérité.
- Le supérieur a beaucoup de difficulté à accepter les critiques (dans bien des cas, c'est lui qui a bâti l'entreprise) et il a une réaction de défense.
- Le supérieur n'est pas porté aux louanges et aux critiques constructives.

- Le supérieur confond rendement et potentiel.

Les erreurs d'évaluation peuvent avoir source dans les erreurs de jugement, parmi les erreurs les plus fréquentes on cite :

- L'effet d'indulgence : quand le gestionnaire est trop apprécié par ces collaborateurs, il peut se sentir mal à l'aise quand il s'agit de juger le rendement de son semblable, car il part du principe qu'il pourrait se fâcher. Dans certains cas le gestionnaire surévalue ces collaborateurs pour éviter les conflits, à ce niveau on parle d'un gestionnaire du type « parent nourricier, aidant » (Tremblay, 2003). Cette surévaluation est confirmée par d'autres auteurs sous le nom de « l'effet de clémence » Murphy et Cleveland (1991). Dans d'autres recherches, on trouve d'autres formes de surévaluation selon le critère de l'âge, de la langue, la religion, l'appartenance à une association syndicale ou à un parti politique (Ladouceur, 1983).
- L'effet de HALO : Tziner (1995) reconnu aussi sous le nom d'erreur logique (Bernardin et Beatty, 1984). Il s'agit d'évaluer un groupe de caractéristiques d'une façon identique. Par exemple, un employé qui fait très bien ces factures peut avoir une bonne évaluation même s'il a des faiblesses au niveau de la créativité, l'innovation et les erreurs de calculs. La perception des événements qui ont précédé l'évaluation peut modifier radicalement le sens de l'évaluation. Pithon et Gangloff, (2005) rajoutent que dans d'autres cas les collaborateurs changent leurs comportements habituels, s'ils savent qu'ils seront évalués bientôt ce phénomène est connu sous le nom de « l'effet de Hawthorne » (Gosselin et St-Onge, 2001).
- L'erreur de sévérité : quand l'évaluateur est pris par un sentiment d'infériorité inconscient, il réagit avec subtilité tout en écrasant la personne évaluée, pour se sentir supérieur. Il peut par fois se focaliser sur les zones de non performance

tout en marginalisant des aspects principaux dans le processus de l'évaluation. Martin, 1999).

- L'erreur de tendance centrale : il s'agit de répondre avec les valeurs centrales de l'échelle de l'évaluation, en effet l'évaluateur est incapable de classer les collaborateurs selon l'échelle « bon » ou « mauvais » ou alors « excellent » ou « médiocre » (Tziner 1995, Murphy et Cleveland 1991 ; Réhayem, 2008). Mais il reste ni à gauche ni à droite, il se situe à l'extrême centre de l'échelle. (Tremblay, 2003). Or le collaborateur a toujours besoin d'une affirmation concernant son rendement.
- L'effet de contraste : cette erreur se repose sur le fait de comparer les employés entre eux au lieu de comparer leurs résultats. (Réhayem, 2008). Par exemple, si un collaborateur a la malchance d'être évalué après un collègue plus performant que lui, il sera pénalisé parce que en fonction de la comparaison faite et non pas à cause des résultats. (Tremblay, 2003).
- La projection est aussi considérée comme une erreur de jugement, en effet quand l'évaluateur se permet de projeter ces propres fantasmes sur les observations qu'il réalise, le jugement ne sera pas équitable vis-à-vis du collaborateur. Selon Tremblay (2003) cette attitude jouera le rôle d'un filtre qui mal oriente la perception de l'évaluateur. Dans ce même sens, Miller et Turgeon (1992) parlent des stéréotypes qui sont les attitudes négatives ou positives que l'évaluateur porte toujours sur une personne ou un groupe de personnes.

En guise de conclusion, toutes les erreurs mentionnées ci-dessus ont en commun un caractère personnel, émotionnel ou perceptuel. Ce qui relativise leurs présences dans les entretiens de l'évaluation selon la nature de la personnalité du collaborateur et du manager. Pour les surmonter il faut que les deux parties se mettent d'accord sur un terrain d'entente à chaque fois qu'une erreur apparaisse. Toutefois, l'initiative de résolution doit être prise par le manager responsable de l'évaluation.

#### **2.2.4. Conclusion.**

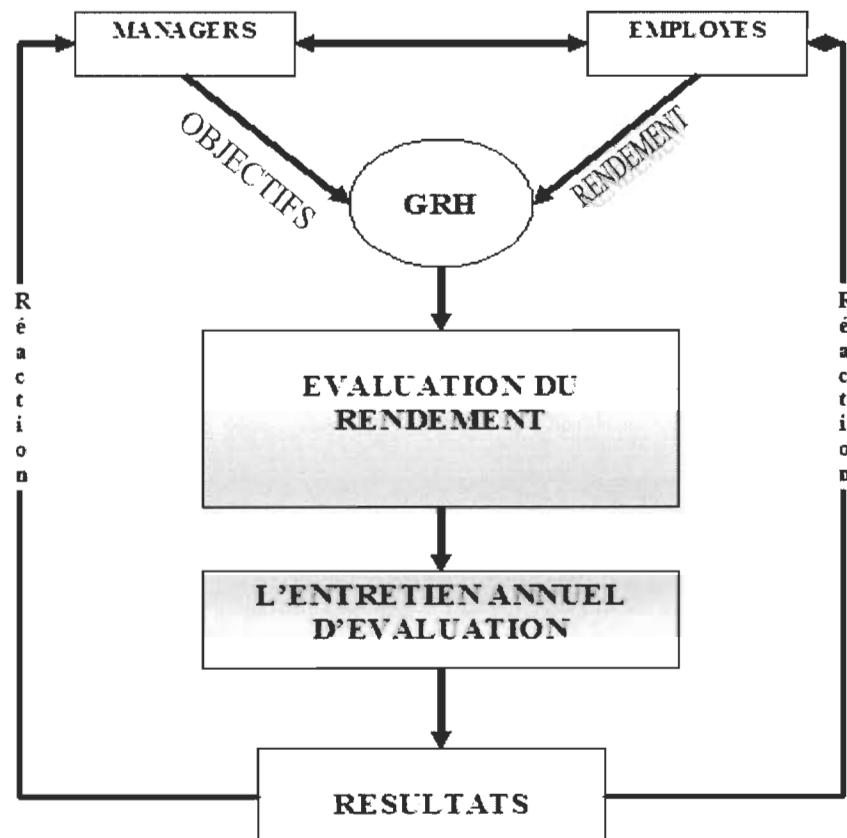
L'entretien annuel d'évaluation est le pilier du processus de l'évaluation du rendement, il permet de tirer profil pour les deux parties à savoir le manager et le collaborateur. Pour mener à bien un entretien d'évaluation il faut se préparer en amont tout en fixant des objectifs faisable est réel afin de garder la motivation des collaborateurs ainsi que prévenir ces derniers sur la durée, le lieu et les modalités de l'évaluation. Au cours de l'entretien, il faut également respecter certaines étapes mentionnées ci-dessus cela permet de tirer profil pour les deux parties s'il y a un suivi pointu en aval, par la considération du principe de l'accompagnement des collaborateurs, la tenu des promesses, le suivi des objectifs et enfin la préservation de la confiance des collaborateurs par la confidentialité.

La gestion du processus de l'entretien d'évaluation prend ces sources de la GRH qui est une discipline des sciences humaines, pour cela les erreurs qui peuvent être commises ont un caractère de nature personnel, émotionnel ou perceptuel.



### 2.2.5. Développement d'un modèle de recherche.

Figure 6 : Cadre conceptuel.



*Kamali (2008). Séminaire de la recherche en entrepreneuriat et PME.*

Le modèle de recherche proposé, illustré à la figure 6 ci-dessus inclut des éléments en rapport avec les deux questions de recherche.

L'entretien annuel est une phase majeure dans le processus de la gestion du rendement qui, à son tour, fait partie de la gestion de ressources humaines. Il est évident que les managers des entreprises fixent des objectifs à atteindre par les employés, et l'évaluation du rendement demeure un outil incontournable pour vérifier l'atteinte des objectifs préfixés par l'entreprise.

# **CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

### **3.1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.**

Plasticasa sarl est une société à responsabilité limitée au capital de 50.000.000,00 DH. Son domaine d'activité est la production des sacs en plastiques imprimés en quatre couleurs. Elle est la première dans son secteur. Elle a été créée en 1984 et elle a démarré son activité en 1985.

Elle est composée de deux unités principales:

- Unité de production
- Unité de distribution

Celle de production est divisée en deux départements : Extrudeuse, soudeuse. La destination de la production se répartit ainsi:

- 20% aux grandes et moyennes surfaces.
- 80% aux grossistes et détaillants.

Au début de l'année 2002 et vu la concurrence accrue dans le secteur, la direction générale a instaurer une nouvelle stratégie qui vise à augmenter le chiffre d'affaire tout en minimisant le coût des produits. Elle vise à développer l'activité de l'entreprise en terme de:

- production par l'extension de la capacité de production de l'unité extrudeuse et l'investissement dans de nouvelles machines avec une technologie plus puissante sur le plan rentabilité et qualité ;
- commercialisation par la création de nouveaux postes au niveau de la direction commerciale pour s'occuper de la prospection et du suivi de règlement des grandes et moyennes surfaces qui sont devenues nombreuses et difficiles à maîtriser.

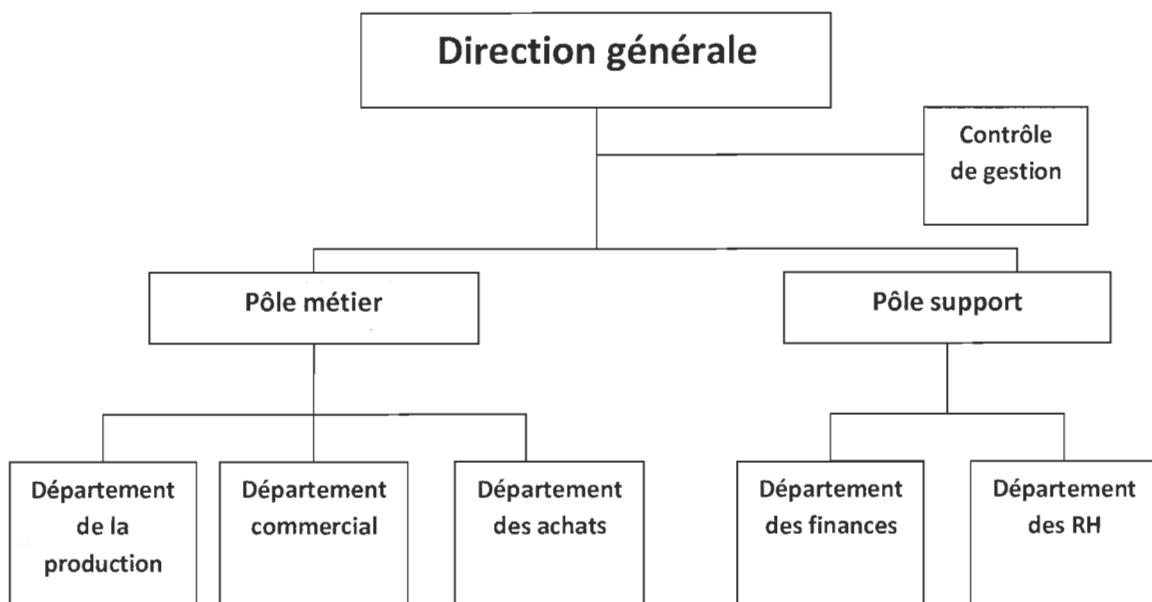
En plus, la Direction Générale a mis en place une nouvelle direction c'est la Direction de vente qui se charge de la distribution traditionnelle auprès des grossistes et des détaillants.

Dans cette nouvelle stratégie, l'entreprise a multiplié ses ressources humaines et matérielles, elle aura donc besoin d'une politique qui accompagne, renforce et favorise cette nouvelle stratégie économique et sociale. Une politique qui mène à une bonne organisation et exploitation de ses ressources humaines et qui participe à la réalisation de ses objectifs tout en motivant les salariés par la rémunération de sa performance d'une part et d'autre part en l'intéressant aux résultats globaux de l'entreprise.

En effet, le salarié va savoir à l'avance ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesurée sa performance et son effort en vu d'une éventuelle promotion ou évolution de sa rémunération.

- L'effectif global du personnel est de 120 personnes
- La moyenne d'âge au sein de l'entreprise est de 30 ans, la répartition selon le sexe de 82% (masculin) et 18% (féminin).

Figure 7 : L'organigramme hiérarchique de l'entreprise.



### **3.2. OBJET DE LA RECHERCHE**

L'objectif principal de cette étude, est d'étudier la gestion du rendement dans une PME marocaines, nous expliquerons ici des objectifs afin de préciser et de planifier notre démarche.

Ces objectifs sont en accord avec le modèle conceptuel que nous avons conçu, qui détermine le rendement des employés et les objectifs fixés par le dirigeant de cette entreprise.

Le choix d'une étude de cas sur une seule entreprise était bien réfléchi, car la plus part des PME marocaines qu'on a visité ont un service de gestion du personnel, elles ne sont pas aussi évoluées pour avoir un département des ressources humaines qui adopte les nouvelles méthodes de la gestion des ressources humaines et par conséquent la gestion du rendement.

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une étude de nature qualitative. Pour arriver à accomplir cette dernière, il est nécessaire de choisir des méthodes qui en garantiront la réalisation. Dans un premier temps, une recension des écrits scientifiques semble importante du fait qu'elle forme le modèle sur lequel s'appuie cette recherche (cadre théorique). Dans un deuxième temps, une entrevue avec un responsable des ressources humaines nous permettrons une collecte des informations qui seront incontournable pour analyser les résultats. Dans un troisième temps, les réponses de l'interviewé, nous permettront de valider si la PME étudié a bien suivi le modèle proposé par les auteurs concernant le système d'évaluation du rendement ainsi que l'entretien annuel d'évaluation. En bref nous allons voir si la PME en question applique les méthodes et les outils de gestion que nous avons abordée dans le premier chapitre.

C'est la raison pour laquelle, nous avons élaboré un questionnaire structuré en deux parties pour réaliser notre enquête. La première traite l'importance de la gestion du rendement et la deuxième, l'entretien annuel d'appréciation comme outil de gestion de rendement. Le cheminement des questions ont été posé en parallèle avec le cadre théorique afin de faciliter les analyses des résultats.

### **3.3. L'ENTREVUE**

Selon Deslauriers (1991), l'entrevue est conduit dans un but spécifique sur un sujet particulier, c'est-à-dire une interaction limitée et spécialisée. L'entrevue qui est retenu dans cette étude est l'entrevue semi-dirigée. En recherche qualitative, on recourt à des entrevues semi-dirigés et non plus à des entrevues standardisés style question-réponse.

Anger (1992) rajoute qu'un schéma d'entrevue est nécessaire parce qu'il contient un certain nombre de questions possibles d'être entamées lors de la rencontre. Le schéma d'entrevue se base sur le concept élaboré en début de recherche en faisant référence aux questions de recherche.

Il faut décomposer le concept en dimensions et par la suite en indicateurs. Ces derniers vont être traduits en questions claires et compréhensives abordés lors de l'entrevue, (Deslauriers, 1991).

Le but de cette étude est de connaître les outils et les méthodes utilisés dans une PME pour gérer le rendement de leurs employés. Il est à noter également qu'un rendez-vous avec le directeur des ressources humaines a été fixé, et la rencontre a eu lieu dans les locaux de l'entreprise en question.



### **3.4. L'ETUDE DE CAS**

Selon Aktouf (1987) l'étude de cas permet d'étudier entièrement, de façon complète, approfondie un sujet, un événement. Lamoureux (1995) rajoute que l'étude de cas permet d'obtenir une information accompli de la situation visée.

C'est la méthode de recherche à recommander car elle suppose une analyse poussée d'un milieu particulier, elle vise une connaissance profonde du cas en question afin de mieux observer les acteurs qui se manifeste à l'intérieur des changements organisationnels. L'étude de cas recourt à différents techniques pour collecter les informations (observations, interviews, documents). (Hébert, 1990).

Selon Yin (1984), il existe différentes méthodes pour faire les études de cas: les entrevues, la documentation, l'observation directe, l'observation participante, les données archivées. La plus importante source d'informations de ces méthodes est l'entrevue, et il existe trois types à savoir, l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non directif (Haon et al, 2008).

L'étude de cas doit tenir en compte tous les faits spécifiques, et non seulement ceux qui conviennent aux attentes du chercheur, elle doit aussi, s'appuyer sur une théorie comme source à la collecte des observations et leur interprétation (Gauthier, 1992).

### **3.5. L'APPROCHE QUALITATIVE**

L'approche retenue dans cette étude est qualitative. En fait la recherche qualitative est un ensemble de techniques très utilisée dans les recherches en sciences humaines. Elle permet de traiter des questions d'une façon approfondie sur des sujets particuliers. La recherche qualitative se caractérise par l'analyse des données descriptives ou des

comportements humains difficilement quantifiables (Miller, 1992). Elle se déroule généralement dans un milieu de vie naturel, c'est pour cette raison qu'elle tient en compte l'environnement culturel, social, organisationnel des participants (Lamoureux, 1995).

Les recherches ont montré qu'il existe plusieurs formes d'analyses qualitatives, ainsi nous avons choisi la méthode « résumé / synthèse » pour mener à bien cette étude. Selon Olibert et al (2006), cette méthode est comptée parmi les formes d'analyse les plus simple qui repose sur la réduction des données de manière à exprimer uniquement les idées ou thématiques principales. Elle contient plus de synthèse que de résumé, d'où le renvoie vers une analyse horizontale des données.

En effet, la cohérence n'est plus donnée par la structure individuelle de chaque entretien, mais par la réunion d'éléments comparable entre les différents entretiens. (Blanchet et Gotman, 2001 ; Bardin, 2003 repris par Haon, 2008).

Rappelons que les variables de ce projet de recherche sont : le système de l'évaluation, le rendement des employés, l'entretien annuel et la performance de l'entreprise. Le guide d'entretien qu'on a élaboré permettra de répondre à ces variables. Il se présentera comme suite :

<b>Variable</b>	<b>Question du guide d'entretien</b>
La performance de l'entreprise	Comment positionnez vous la fonction RH dans votre entreprise ?
Le système d'évaluation	Quelle est l'importance de la gestion du rendement dans votre processus RH ?
La performance de l'entreprise	Pensez vous que l'évaluation du rendement a un impact direct sur l'atteinte des objectifs de la firme ?
Le système d'évaluation	Quels sont les acteurs qui interviennent dans le processus de l'évaluation du rendement ?
- le rendement des employés - la performance de l'entreprise	Quels sont les objectifs attendus derrière votre processus d'évaluation du rendement ?
Le système d'évaluation	Il existe plusieurs méthodes pour évaluer le rendement des employés, quelle est la méthode ou les méthodes que votre entreprise utilise pour évaluer le rendement des employés ?
Le système d'évaluation	sur quoi avez-vous reposé dans votre choix ? a-t-elle des avantages et/ou des inconvénients ?
Le système d'évaluation	La valorisation et la planification du rendement, le suivi, l'évaluation et la récompense sont les étapes standard d'un processus d'évaluation du rendement. Est-ce que vous prenez en considération ces étapes dans votre firme ?
L'entretien annuel	Quelle est l'importance de l'étape de l'entretien annuel d'évaluation ? est-t-elle utile ?

L'entretien annuel	Comment vous préparez vous pour l'entretien annuel ?
L'entretien annuel	Est-ce que l'évalué est prévenu d'avance sur la date de l'entretien ?
L'entretien annuel	Comment ca se déroule l'entretien d'évaluation ? et vous sacrifiez combien de temps pour un entretien ?, Et le post-entretien ?
Le système d'évaluation	A votre avis, quels sont les erreurs que vous commettez lors d'un entretien d'évaluation ?

On se basant sur la méthode qualitative « résumé / synthèse » nous allons comparer les réponses du responsable des ressources humaines avec notre revue de littérature, pour répondre aux questions de recherche qu'on a posé et donner des recommandations par la suite.

## **CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RESULTATS**

#### 4.1. COMPARAISON DES ECRITS THEORIQUES AVEC LA PRATIQUE DE L'ENTREPRISE.

Question	Réponse du responsable des ressources humaines	Ecrits théoriques
<p>Comment positionnez-vous la fonction RH dans votre entreprise ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fonction RH est une fonction support dans notre organigramme hiérarchique.</li> <li>• La GRH est une fonction gérée formellement par une seule personne qui est le responsable RH mais informellement elle est gérée par tous les membres administratifs dans l'entreprise</li> <li>• le responsable RH est une personne qui garde l'interaction active entre les managers et le reste du personnel.</li> <li>• Elle permet de gérer le recrutement, la sélection, la formation, la motivation et aussi la rémunération du personnel</li> <li>• Notre entreprise est gérée selon trois grands axes à savoir : l'axe opérationnel, financier et RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La GRH est une fonction qui fait partie de la gestion d'une entreprise des problèmes humains et sociaux, (Sekiou et al, 1992)</li> <li>• Au fil du temps, cette fonction qui regroupe plusieurs activités à savoir le recrutement, la rémunération, la formation, la gestion des emplois et des compétences... (Lorrain, 2008)</li> <li>• La GRH s'attache à définir une meilleure adéquation possible entre les emplois (Entreprise) et les ressources (L'Homme), (Monereau, 2008).</li> <li>• Plusieurs étude démontre que peu de PME utilisent les pratiques de ressources humaines d'une manière formelle, et que plusieurs entrepreneurs trouvent des difficultés à gérer leurs personnels d'une manière systématique. (Garand, 1993).</li> </ul>

Vu la taille de cette entreprise, sa direction a fait un premier pas dans son organisation interne tout en adoptant un organigramme hiérarchique qui fonctionne par processus. En effet cette méthode permet de séparer les départements dans deux pôles : le pôle métier et le pôle support. La fonction RH est considérée comme une fonction support, elle est un axe important dans la gestion de cette entreprise.

D'un autre côté, le responsable des ressources humaines de cette entreprise confirme les écrits théoriques de Garand (1993). En effet, les PME trouvent une difficulté à pratiquer la GRH d'une façon formelle malgré leur connaissance en avale des théories sur ces pratiques.

En faisant la liaison avec la performance de l'entreprise, on peut conclure que l'optimisation de la gestion ressources à des conséquences directe sur la performance globale de cette entreprise.

Question	Réponse du responsable des ressources humaines	Ecrits théoriques
<p>Quelle est l'importance de la gestion du rendement dans votre processus RH ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestion des rendements ce n'est qu'une étape dans le processus RH, elle permet d'avoir une idée sur la performance des employés.</li> <li>• Elle permet le passage d'une période N à une période N+1 tout en traçant des nouveaux objectifs via une évaluation du rendement.</li> <li>• Elle permet de garantir qu'on a les bons profils dans les bons postes. ainsi faire les bonnes formations pour les bonnes personnes afin de réaliser un bon rendement par la suite.</li> <li>• l'évaluation de rendement est une étape primordiale dans notre processus RH et dans notre processus de fixation des objectifs des périodes d'évaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus visant à évaluer de façon officielle le rendement et à mettre en place des mécanismes de rétroaction permettant de procéder aux adaptations nécessaire pour améliorer les résultats » K. Shore, 2003.</li> <li>• La gestion du rendement est un outil pour mesurer la performance des employés. (Dufloux, 2007).</li> </ul>



Selon ce responsable, la gestion du rendement est un outil de mesure de la performance des employés qui permettra la fixation des objectifs de la période à venir selon le résultat dégagé dans la période en cours. Elle permet également de faire un plan de formation prévisionnel qui prend en considération les besoins de chaque employé. Autrement, la gestion du rendement permet d'optimiser le besoin en formation.

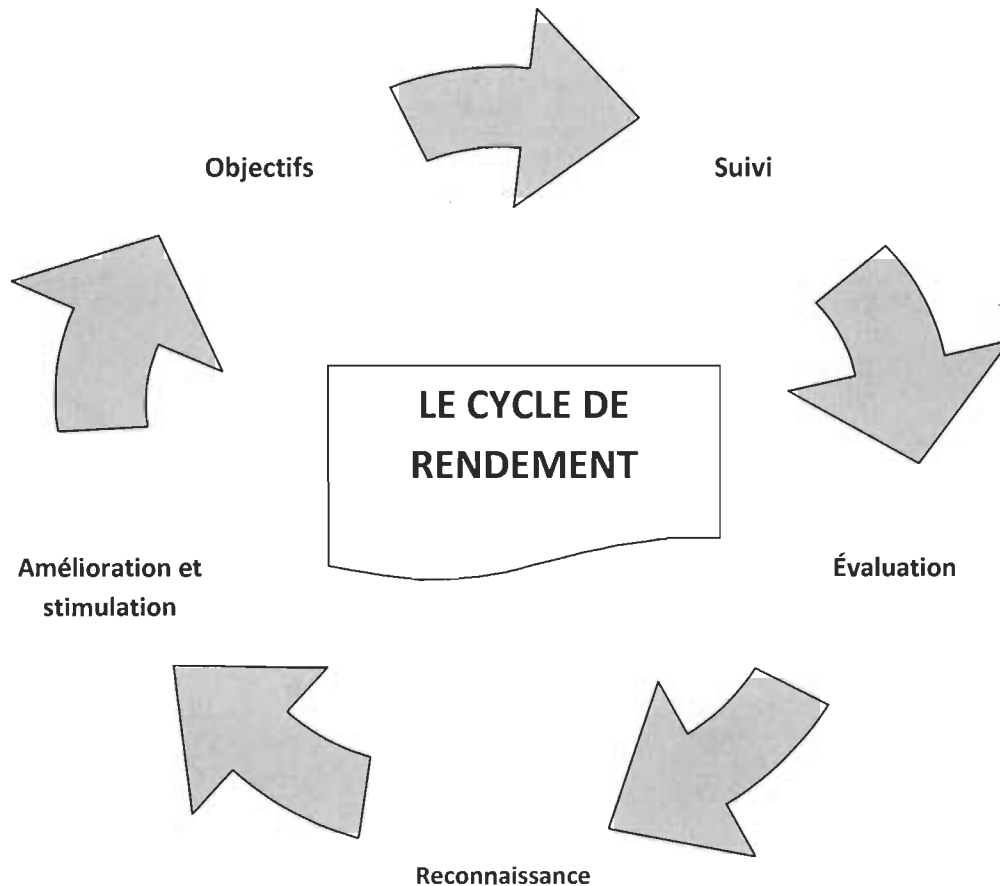
D'un autre côté, pour avoir une bonne gestion du rendement il faut suivre les étapes mentionnées dans les écrits théoriques (Werther, 1990 et Romelaer, 1993). En effet le système d'évaluation demeure l'étape la plus importante dont il faut prendre soin dans la réalisation.

<b>Question</b>	<b>Réponse du responsable des ressources humaines</b>	<b>Ecrits théoriques</b>
Pensez vous que l'évaluation du rendement a un impact direct sur l'atteinte des objectifs de votre firme ?	Certainement, si on prend un commercial et qu'on lui trace des objectifs A, B et C de la période N pour s'assurer que ses objectifs seront réalisés, il faut passer par l'évaluation de rendement. le résultat de l'évaluation nous permettra d'une part d'être sur que les objectifs de la période N sont réalisés et sur la lumière de ce résultat on fixe des nouveaux objectifs pour la période N+1	l'évaluation donne un « feedback » aux personnes évaluées afin d'apprécier et d'améliorer la qualité de leur travail. Ainsi, ce processus assure le maintien ou l'augmentation de la motivation et la satisfaction des individus en contexte de travail, cela s'avère possible, en reconnaissant les contributions à l'atteinte des objectifs de l'organisation. (Ladouceur, 1983).

L'exemple abordé par ce responsable montre que l'évaluation du rendement a un impact direct sur l'atteint des objectifs de la firme. En effet le suivi des employés permettra non seulement de corriger les écarts à fur et à mesure mais aussi de fixer les nouveaux objectifs. Et par conséquent la firme atteint ces objectifs. Cela nous rappelle le cycle d'évaluation du rendement standard proposé par (Romelaer, 1993).

La figure ci-dessous résume ce cycle en cinq étapes majeurs à savoir, l'objectif, le suivi, l'évaluation, la reconnaissance et enfin l'amélioration et la stimulation.

**Figure 8 : Le cycle de rendement.**



*Inspirée de Werther, Davis, Lee-Gosselin (1990), (Romelaer, 1993).*

Question	Réponse du responsable des ressources humaines	Ecrits théoriques
Quels sont les objectifs attendus derrière votre processus d'évaluation du rendement ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir un bon niveau de performance chez les employés.</li> <li>• Prévoir des plans de formations prévisionnelles adaptées aux besoins réels des employés.</li> <li>• Un mécanisme de rétroaction.</li> <li>• Une source de motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un outil pour mesurer la performance. (Dufloux, 2007).</li> <li>• « Le processus visant à évaluer de façon officielle le rendement et à mettre en place des mécanismes de rétroaction permettant de procéder aux adaptations nécessaire pour améliorer les résultats » (Shore, 2003).</li> <li>• « Améliorer la qualité du travail de l'employé et le système organisationnel de l'entreprise, ce qui, par le même fait, améliore les processus d'affaires et la qualité des produits offerts. » (Réhaym, 2008).</li> </ul>

Cette PME est consciente des objectifs à atteindre via l'implantation d'un système d'évaluation du rendement. D'après l'échange qu'on a eu avec son responsable des ressources humaines, on peut conclure que le seul handicap qu'a rencontré cette PME est la résistance au changement lors de la mise en place du système d'évaluation du rendement. En effet le personnel n'était pas conscient des objectifs derrière ce système.

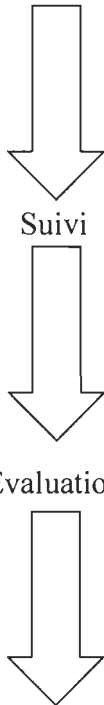
Le responsable poursuit : « il fallait faire des rencontres de sensibilisation avec le personnel pour clarifier les objectifs derrière un tel système d'une part, et réduire la résistance au changement d'autre part ».

<b>Question</b>	<b>Réponse du responsable des ressources humaines</b>	<b>Ecrits théoriques</b>
<p>Il existe plusieurs méthodes pour évaluer le rendement des employés, quelle est la méthode ou les méthodes que votre entreprise utilise pour évaluer le rendement des employés ?</p>	<p>Pour ce responsable, il n y a pas un nom précis pour la méthode d'évaluation qu'il utilise, Il se base sur une fiche d'évaluation divisée en deux grandes parties. La partie qu'il nomme quantitative et une autre qu'il nomme qualitative. La partie quantitative, a une base de notation allons de 1 à 5 et elle a pour but d'évaluer quatre aspects chez l'employé. La partie qualitative, est formée de plusieurs questions ouvertes, permettant au responsable RH ainsi qu'a l'employé de mieux s'exprimer sur la fiche d'évaluation. Cette fiche est imprimée en deux exemplaires, le premier est nommé « fiche d'auto évaluation de l'employé » et la deuxième « fiche d'évaluation de l'employé »</p>	<p>Méthode d'appréciation par trait. (Fourgous et <i>al</i>, 1993 ; Miller, 1992 ; lafortune, 2008 ; Saint-Onge, 2008 et Belanger, 1993)</p>

Cette entreprise utilise la méthode d'appréciation par trait, qui consiste à évaluer les employés selon une échelle de notation permettant de quantifier l'évaluation du rendement. Ainsi la partie nommée qualitative de la fiche est une manière pour stimuler l'échange entre l'employé et le supérieur hiérarchique durant l'entretien annuel d'évaluation.

Question	Réponse du responsable des ressources humaines	Ecrits théoriques
<p>et sur quoi avez-vous reposé dans votre choix ? a-t-elle des avantages et/ou des inconvénients ?</p>	<p>Pour le choix des critères d'évaluation, il existe plusieurs acteurs qui interviennent dans la fixation de ces critères :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le directeur opérationnel</li> <li>• le responsable formation</li> <li>• le responsable des ressources humaines</li> <li>• le directeur général (gérant) et chacun intervient selon son champ de responsabilité.</li> </ul> <p>Le grand avantage est de garantir une interaction active entre les employés et les supérieurs hiérarchiques. L'inconvénient : quand l'employé obtient un résultat X il commence à faire des comparaisons avec ces collègues alors que le résultat obtenu doit être comparé par rapport aux exigences du poste occupé et non pas aux collègues de travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selon Gosselin (1990), la liste des traits est généralement constituée par une commission lors de l'établissement du système d'appréciation du personnel. Effectivement, l'entreprise a recours parfois à des formulaires distincts selon les tâches professionnelles et le statut de l'employé.</li> <li>• Les avantages relevés dans la méthode d'appréciation par traits sont principalement l'équité et l'uniformité du processus d'appréciation. (Turgeon et Miller, 1992).</li> <li>• l'ensemble des traits utilisés sont souvent récurrents et les mêmes. Or, certains postes exigent des traits particuliers alors que d'autres non. (Saint-Onge, 1998).</li> </ul>

Cette entreprise est consciente de l'importance de l'intervention de toute l'équipe de la direction pour élaborer de l'évaluation et fixer les critères d'évaluation. Car cela permet d'avoir une vue transversale sur tout les aspects important pour évaluer un employé.

Question	Réponse du responsable des ressources humaines	Ecrits théoriques
<p>La valorisation et la planification du rendement, le suivi, l'évaluation et la récompense sont les étapes standard d'un processus d'évaluation du rendement. Est-ce que vous prenez en considération ces étapes dans votre firme ?</p>	<p>Deux périodes d'évaluation, la première commence au mois de septembre et la deuxième au mois de février.</p> <p>Les objectifs sont fixés à la fin de la période N pour la période N+1</p> <p>Les employés sont informés des objectifs fixés, bien évidemment, ils participent dans le processus de détermination des objectifs.</p> <p>Durant la période d'évaluation on fait un suivi mensuel. Pour détecter les écarts de performances et les écarts sur objectifs s'il y a eu lieu.</p> <p>A la fin de chaque période, on procède à une séance d'évaluation. Si le score obtenu dépasse 60% on parle d'une récompense, s'il est entre 40% et 60% on parle de redressement et d'accompagnement. Au dessous de 40% on parle de licenciement.</p>	<p>Valorisation et planification</p>  <p>Suivi</p> <p>Evaluation</p> <p>Récompense</p> <p>(St-Onge et al, 1998)</p>

Le processus d'évaluation proposé dans la revue de littérature n'est pas respecté dans le processus adopté par cette entreprise. En effet, l'étape de la valorisation et de la planification du rendement n'est pas présente. Cela peut avoir un impact négative sur les résultats escomptés du système d'évaluation.

Question	Réponse du responsable des ressources humaines	Ecrits théoriques
<p>Qu'elle est l'importance de l'étape de l'entretien annuel d'évaluation ? Est-t-elle utile ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien sûr, il est utile et c'est l'étape primordiale c'est le neurone de la gestion de rendement. un entretien d'évaluation bien géré est la clé de réussite de toute la période d'évaluation.</li> </ul>	<p>L'entretien annuel est une occasion pour le collaborateur de s'exprimer sur son travail, d'examiner avec son manager les problèmes rencontrés et de trouver des solutions. Une occasion pour le collaborateur de poser des questions et des suggestions concernant sa mission, ses responsabilités et ses fonctions. (Noyé, 2006)</p>

L'entreprise en question est consciente de l'utilité de l'entretien annuel pour mieux gérer le rendement de ses employés, dans le sens où le collaborateur s'exprime les problèmes et les difficultés rencontrés lors de la réalisation des objectifs à atteindre, ainsi de trouver des solutions pour mieux réaliser ses missions.

Question	Réponse du responsable des ressources humaines	Ecrits théoriques
<p>Comment vous préparez-vous pour l'entretien d'évaluation ?</p> <p>Est-ce que l'évalué est prévenu d'avance sur la date de l'entretien ?</p>	<p>Remplir la fiche d'évaluation en collaboration avec le responsable des formations et le directeur opérationnel. C'est une préparation qui se fait soigneusement mais en équipe. Préparation psychique pour rencontrer les personnes évaluées. Il faut faire attention aux traits de caractère de chaque personne.</p> <p>Bien sûr, il est prévenu dix jours à l'avance, on lui fourni une fiche d'auto évaluation qu'on récupère cinq jours avant la date de l'entretien pour qu'on puisse se préparer.</p>	<p>Pour que l'entretien d'évaluation se déroule en bonne conditions, il faut se préparer en amont par un recueil de données pertinentes permettant un bon échange d'information dans le jour J ainsi qu'une bonne argumentation. Il faut prévoir Quarante cinq minute à une heure et demie pour la rencontre d'évaluation et il faut également prévenir l'employé une dizaine de jours à l'avance tout en fixant la date, l'heure et le lieu d'évaluation. En fin, une fiche d'évaluation doit être fournie à l'employé. (Pierrefeu, 1995 ; Gasper et Millet, 1990)</p>

Le côté documentations a une faiblesse dans tout le processus d'évaluation du rendement de cette entreprise. En effet, le responsable ressources humaines ne se documente pas suffisamment avant de commencer un entretien d'évaluation. La feuille de description de fonction, la feuille de définition des objectifs de l'an passé, les faits saillants qui ont marqué l'année écoulée mois par mois et des notes sur la façon dont l'entretien précédent s'est déroulé, sont tous des documents essentiels qui aiderons le responsable RH pour mener à bien ses rencontre d'évaluation avec les employés.



Question	Réponse du responsable des ressources humaines	Ecrits théoriques
<p>Comment ca se déroule l'entretien d'évaluation ? et vous sacrifiez combien de temps pour un entretien ?</p> <p>Et le post-entretien ?</p>	<p>On a besoin de 30 minutes pour passer un entretien d'évaluation.</p> <p>Pendant l'entretien : accueillir l'employé, discuter son rendement, conclure, et fixer les nouveaux objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accueil a pour objectif de mettre l'employé à l'aise et gagner sa confiance.</li> <li>• Discuter le rendement : l'échange permet à l'employé de s'intéresser d'avantage à l'entretien d'évaluation, ainsi on améliore son sentiment d'appartenance à l'entreprise.</li> <li>• Conclure : on résume les points essentiels qu'on a traité afin de fixer les objectifs pour la période à venir.</li> </ul> <p>Après l'entretien : C'est une étape très important a mon avis, il faut récompenser les personnes qui affiche de</p>	<p>Pendant l'entretien le manager et le collaborateur passent par sept étape à savoir : l'accueil, faire le bilan de l'activité, analyser les écarts entre résultats et objectifs, analyser la maîtrise de l'activité, formaliser une appréciation commune, négocier des objectifs et des moyens et enfin conclure l'entretien (Guittet, 2000). Pour que ses étapes soient bénéfiques pour l'entreprise.</p> <p>Pour réussir l'étape de l'après entretien, il faut tenir compte de certains aspects, à savoir le principe de l'accompagnement (Lambert, 1991), la tenu des promesses (Sauret, 1997), le suivi des objectifs (Lemarchand, 2006) et enfin préserver la confiance des collaborateurs par la confidentialité (Doyon, 1991).</p>

	<p>bonnes performances, il faut également tenir a ces promesses et suivre de près la réalisation des nouveaux objectifs.</p> <p>Il faut aussi faire un feed back sur le déroulement de l'entretien de l'évaluation, pour s'assurer que l'employé à bien retenu les messages que je voulais lui transmettre d'une façon positive.</p>	
--	--	--

En comparant notre revue de littérature avec les pratiques de cette entreprise, on conclut que le responsable des ressources humaines prend en considération quelques étapes de celles qu'on a proposé pour mener à bien l'entretien d'évaluation. En contre partie, et d'après sa réponse, il est très conscient de l'importance du post-entretien.

<b>Question</b>	<b>Réponse du responsable des ressources humaines</b>	<b>Ecrits théoriques</b>
A votre avis, quels sont les erreurs que vous commettez lors d'un entretien d'évaluation ?	Faire des comparaisons entre les employés.  Donner une mauvaise note d'évaluation pour un employé nerveux.	L'effet d'indulgence (Tremblay, 2003 ; Murphy et Cleveland, 1991 ; Ladouceur, 1983)  L'effet de HALO (Tziner, 1995 ; Bernadin et Beatty, 1984 ; Pithon et Gangloff, 2005 ; Gosselin et St-Onge, 2001)  L'erreur de sévérité (Martin, 1999)  L'effet de contraste (Rehayem, 2008 ; Tremblay, 2003)  Erreur de jugement (Tremblay, 2003 ; Miller et Turgeon, 1992)

La comparaison entre les employés est définie dans notre revue de littérature sous le nom de l'effet de contraste. La mauvaise note d'évaluation pour un employé nerveux s'inscrit comme une erreur de jugement. Ces deux erreurs doivent être surmonté pour assurer l'efficacité du système d'évaluation.

## **4.2. PROPOSITION DE SOLUTION.**

Les solutions qu'on va proposer, repose essentiellement sur deux grandes étapes à savoir, la méthode d'évaluation et le processus d'évaluation.

### **4.2.1. Méthode d'évaluation.**

Actuellement l'entreprise utilise la méthode d'appréciation du rendement par trait avec une grille unique d'évaluation pour tout le personnel. L ; Gosselin 1990, nous propose de préparer des formulaires distincts selon les tâches professionnelles et le statut de l'employé.

Cependant, nous proposons trois formulaires d'évaluation qui couvrent les trois catégories de personnel que possède l'entreprise. A savoir : les ouvriers, les techniciens et les cadres.

***Formulaire ouvrier :*** il sera focalisé sur les connaissances, le respect des procédures et la réalisation des tâches mentionnées dans la fiche poste.

***Formulaire technicien :*** il met l'accent sur les connaissances professionnelles, l'esprit d'équipe et la réalisation des tâches mentionnées dans la fiche de poste.

***Formulaire cadre :*** il se concentre sur l'exercice des responsabilités liées à leur poste et à leur autorité.

Cette action va permettre de surmonter l'inconvénient historique de cette méthode qui est la récurrence des critères d'évaluation.

### **4.2.2. Le processus d'évaluation.**

Le processus d'évaluation qu'on a proposé dans notre revue de littérature repose sur quatre grands axes important, à savoir, la valorisation et la planification, le suivi, l'évaluation et enfin la récompense. On faisant une comparaison avec le processus adopté par cette entreprise, on trouve que se dernier néglige un axe important qui est la valorisation et la planification du rendement.

Dans ce sens, St-Onge, (1998) propose de déterminer la vision stratégique de l'entreprise puis les objectifs opérationnels pour enfin déterminer les objectifs de chaque poste. Rehayem, (2008) rajoute qu'il faut faire une distinction entre objectif et tâche.

Dans le cas de cette entreprise, nous proposons de définir clairement les tâches reliées à chaque poste, ainsi que les objectifs et les communiqués clairement au personnel concernés pour déterminer une base de l'évaluation.

En effet, il faut mettre en place un manuel des procédures qui repose sur la gestion par processus. Ce manuel permettra par la suite de revoir les critères d'évaluation qui seront plus précis et adaptés aux exigences de chaque poste.

### **4.2.3. L'entretien d'évaluation.**

#### **4.2.3.1. Avant l'entretien de l'évaluation.**

La direction de cette entreprise est consciente de l'importance du temps qu'il faut accorder que se soit pour la préparation à l'entretien ou à l'entretien en soit. Mais il néglige le côté de la documentation nécessaire que doit se procurer l'évaluateur lors de la rencontre. En effet il est nécessaire d'avoir la feuille de description de fonction, ce document sera retirer du manuel des procédures, la feuille de définition des objectifs de l'an passé, les faits

saillants qui ont marqué l'année écoulé mois par mois et des notes sur la façon dont l'entretien précédent s'est déroulé. (Pivoteau, 2005).

#### **4.2.3.2. Pendant l'entretien d'évaluation.**

Nous proposons l'application de la grille de Guittet, (2000) pour voir est ce qu'est applicable dans cette entreprise. Cet auteur propose sept étapes pour mieux gérer l'entretien d'évaluation. Elles se présentent comme suite : l'accueil, faire le bilan d'activité, analyser les écarts entre les résultats et les objectifs, analyser la maîtrise de l'activité, formaliser une appréciation commune, négocier les nouveaux objectifs et conclure l'entretien.

***L'accueil :*** au delà de mettre la personne évaluée à l'aise, il faut clarifier le but de l'entretien et proposer une méthode de discussion, cela rend la rencontre plus objective.

***Faire le bilan de l'activité :*** la documentation que doit se procurer l'évaluateur en amont de la rencontre, rend cette étape très utile. En effet, ces documents permettent de rappeler les missions, les activités et les objectifs, ainsi analyser les événements importants de l'année.

***Analyser les écarts entre résultats et objectifs et la maîtrise de l'activité:*** Cette étape est prise en considération par l'entreprise, sauf qu'en cas d'écart il faut encourager la personne évaluée à participer dans la recherche des solutions.

***Négocier des objectifs pour la période d'évaluation à venir :*** conjointement, le supérieur et le subordonné doivent fixer les objectifs de la période d'évaluation à venir. Ainsi ils doivent mettre le point sur les points forts du subordonné ainsi que sur les points à améliorer.

*Conclure l'entretien* : il faut faire une synthèse de la rencontre et rappeler les objectifs de la prochaine période.

En guise de conclusion, si l'entreprise arrive à respecter cet enchainement des étapes pour gérer les entretiens d'évaluation, les résultats escomptés seront plus utile pour améliorer le rendement global de l'entreprise.

#### **4.2.3.3. Après l'entretien d'évaluation.**

En comparant le point de vu du responsable RH de cette entreprise et les écrits de notre revue de littérature, on peut conclure que toutes les actions que mène cette entreprise à ce niveau concorde parfaitement avec les modèles théorique qu'on a proposé.

## CONCLUSION

Dans ce mémoire, on a exposé plusieurs aspects concernant la gestion du rendement des employés. Au début on a défini la gestion du rendement, son objectif, et le processus d'évaluation, par la suite on a parlé de l'entretien annuel d'évaluation, son utilité, comment le préparer et quelles étapes à suivre pour réussir son déroulement. Enfin on a comparé à quel point ces aspects sont appliqués dans une PME.

Cette étude a projeté la lumière sur quatre aspects clé qui sont : le système d'évaluation, le rendement des employés, l'entretien annuel et la performance de l'entreprise. Cela est fait à travers deux questions de recherche à savoir :

Est-ce qu'il y a un lien entre le système d'évaluation et le rendement des employés ?

Est-ce que l'entretien annuel a un impact sur le rendement des employés et par conséquent la performance de l'entreprise ?

Pour répondre à ces deux questions, nous avons adopté une méthode qualitative qui se repose sur le principe du résumé/synthèse. Qui nous est apparu fiable pour mener à bien cette étude de cas d'une PME marocaine.

A travers le diagnostic du guide de l'entretien et l'analyse des résultats, on peut dire que :

L'entreprise qui fait l'objet de l'étude de cas confirme les écrits théoriques : La gestion du rendement n'est jamais fiable sans la mise en place d'un système d'évaluation, ce dernier est un outil incontournable de la gestion des ressources humaines, elle confirme également qu'il y a un lien de causalité entre le système d'évaluation et la gestion du rendement. En effet le processus d'évaluation passe par quatre grandes étapes à savoir la valorisation et la planification du rendement, le suivi, l'évaluation et la récompense.



L'entreprise confirme aussi, que l'entretien annuel est le neurone vivant de la gestion du rendement des employés car cela à un impact direct sur le rendement des employés et par conséquent sur le rendement de l'entreprise. En effet une mauvaise gestion de l'entretien annuel peut fausser les résultats de l'évaluation et peut également avoir un impact sur la performance de l'entreprise.

Cette recherche aurait gagné plus de fiabilité si elle était réalisée auprès de plusieurs entreprises. La quasi-totalité des PME marocaines visitées n'adoptent pas un système de gestion de rendement, c'est la raison pour laquelle notre étude a été limitée dans une étude de cas d'une seule entreprise.

A notre avis, il est pertinent, dans un deuxième temps, de mettre en l'avant de nouvelle piste de recherche d'une étude connexe tel que :

- La relation entre l'entretien d'évaluation et la motivation des employés.

## BIBLIOGRAPHIE

AKTOUF, O. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l'Université du Québec, 1987.

AMADIEN, J.F., ROJOT, J. *Gestion des Ressources Humaines et Relations Professionnelles*. Édition ITEC, 1996.

ANGERS, M. *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Montréal: Les Éditions de la Chenelière .Inc. 1992.

BACAL, R. *Améliorer la performance de son équipe*. Maxima Laurent du mesnil éditeurs, 2004.

BALICCO. C. *Les méthodes d'évaluation des Ressources Humaines*. Édition d'organisation, 2002.

BARON, C. *Les Pratiques stratégiques des Gestion des Ressources Humaines sur la performance des entreprises*, 2004

BAYAD, M., et GARAND. D.J. Communication au 4<sup>o</sup> congrès international francophone de la PME, vision de propriétaire dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action. Metz 22 – 23 – 24 octobre 1998.

BESSION, B. *Maitriser l'entretien d'évaluation et de développement personnel*. Chotard éditeurs. Paris, 1992.

BILL, C. *Le guide des techniques d'évaluation*. Paris, Dunod, 2005

BILLET, C. *Le guide des techniques d'évaluation. Performances, compétences, connaissances*. 2<sup>o</sup> Édition Dunod, 2008.

BLANCHET, A. GOTMAN, A. *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Paris, Nathan Université, 2001.

BLONDIN, L., FABI, B., BAYAD, M., PERETTI, J.M, ALIS, D, CHEVALIER. F, SEKIOU. L. *Gestion des Ressources Humaines*. De boeck, 2001.

BOUCHER. D., DOYON, C. *Sachez évaluer votre personnel, le chemin de la réussite*. Agence d'arc et presses du management, 1991.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. « MISE EN VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES » FORMATION 92° SESSION, 2004.

CHAMAK, A. et FROMAGE, C. *Le Capital Humain comment le développer et l'évaluer*, Édition liaisons, 2006.

CHARRETTE, A. F. *Le guide des gestionnaires de Ressources Humaines*, Guérin édition. 1999. Enquête sur les PME Française identités, contextes, chiffres. Maxima Laurent du meanil éditeur, 1995.

CLEVELAND. J.N., MURPHY. K.R., WILLIAMS. R.E. «Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates». *Journal of applied psychology*, vol 74 n°1, p.75, 1989.

DESLAURIERS, J. P. *Recherche qualitative, guide pratique*. Montréal: McGraw-Hill, 1991.

DOESBURG, L-J.V. *Effets des pratiques de gestion des ressources humaine sur la performance des PME*, presses de l'Université du Québec, 2002.

Entretien avec LOUIS, J. Associé Equinox Consulting, Business Digest, 2007.

FELICULIS, S. *Mener un entretien annuel, révéler vos talents du manager*. Édition des organisations, groupe Eyrolles, 2008.

FOURGOUS, J-M., et LAMBERT, H-P. *Évaluer les hommes recrutement – performance – motivation et climat social*. Éditions liaisons, 1991.

GAUTHIER, B. « *La structure de la preuve* », sous la direction de Gauthier. B, *Recherche social : De la problématique à la collecte de données*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 141-175, 1992.

GHUSLAINE. R.L., YAN, R.T. *Évaluez vos collaborateurs pour bien manager*. Management les guides, 2006.

GOSSELIN, A et MURPHY, K.R. *L'échec de l'évaluation de la performance*. Édition Gestion, 1994.

GUITTET, A. *L'entretien : Techniques et pratiques*. Paris, Armand colin 6<sup>o</sup> édition, 2000.

HANDY, L., HOLTON, V., WILSON, A. *The Ashridge Management index*. Berkhamsted : Ashridge Management Research Group, 1996.

HEATH, L., DEVINE, M., HANDY, L. *Le 360°, un outil pour développer le manager*. INSEP Édition, 1996.

HÉBERT, M.L., GOYETTE, G. et BOUTIN, G. *Recherche qualitative: Fondements et pratique*. Montréal: Éditions Agence d'ARC Inc., 1990.

JOLIBERT, A., HAON, C., GOTTELAND, D. et GAVART-PERRET, M-L. *Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Éducation, 2008.

LA DOUCEUR, J. *Gestion efficace du personnel principes et cas*. Édition Acadie, 1983

LAFORTUNE, L. *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement pour un leadership novateur*. Presses de l'université du Québec, 2008.

LAMOUREUX, A. *Recherche et méthodologie en sciences humaines*. Éditions Études Vivantes, 1995.

LAURIN, P., BOISVERT, D. et TOLLAH, H. *L'évaluation collaborative du rendement*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997.

LEFTON, R.E, BUZZOTTA, V.R., SHERBERG, M et KARRAKER, D.L. *Motivation efficace par l'entretien d'appréciation, stratégies dimensionnelles d'appréciation des performances*. McGraw – Hill, 1987.

LEFTON, R.E., BUZZOTTA, V.R., SHERBERG, M., KARRAKER, D.L. *Motivation efficace par l'entretien d'appréciation*. Mc Graw Hill, 1987.

LEMIRE, L. *L'approche Systémique de la gestion des ressources humaines*. Gaëton Martel, presse de l'université du Québec, 2007.

LEVY-LEBOYER, C. *Le 360° Outil de développement personnel*. Édition d'organisation, 2000.

LEVY-LEBOYER, C. *Evaluation du personnel*. 4 ème Édition, Édition d'organisation, 2003.

LEVY-LEBOYER, C. *RH, Les apports de la psychologie du travail*. Édition d'organisation, Paris, 2001.

LORA. M., MIRAILLES, P. *Entretien d'évaluation. Guide pratique pour le manager efficace*. Édition d'organisation, 2006.

LORAITE, P.S., MARZE, J. *L'entretien de motivation*. Groupe Eyrolles, 2003.

LORRAIN, J. Cours de la psychologie des PME et entrepreneuriat « Hiver 2008 ».

MAGAKIAN, J.L., BARMAYER, C., BANZIAT, X., HOUNOUNOU, A. et LELOARNE, S. *50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines*. Breal, 2003.

- MALASSINGUE, P. *Conduire avec succès un entretien d'évaluation. L'analyse préalable. Les phases de l'entretien. Le contrat d'objectifs.* Édition d'organisation, .2004.
- MANEREAU, M. *Management des organisations touristiques.* Breal, 2008.
- MARTIN, J.C. *le guide de la communication.* Marabout, 1999.
- MILLER. M.T., TURGEON, B. *Supervision et Gestion des Ressources Humaines.* Mc Graw-Hill Éditeurs, 1992.
- MOULINIER, R. *L'évaluation du personnel pour la démocratie dans l'entreprise.* Top édition, 1998.
- OLIBERT, A. JOURDAN, P. *Marketing Research – Méthodes de recherche et d'études en marketing,* Paris Dunod, 2006.
- PEPIN, R. *Gestion des équipes de travail, Aider vos équipes à exceller.* Les éditions SMG, 2006.
- PERETTI, J.M. *Ressources Humaines.* 6<sup>ème</sup> Édition, 2001.
- PETIT, A., BELANGER, L., BENABOU, C., FOUCHER, R. et BERGERON, J.L. *Gestion stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines.* Gaëtan Morin éditeur, 1993.
- PIERREFEU, P.J. *Comment réussir les entretiens annuels d'évaluation.* Édition Demos, 1995.
- PITHON, G, GANGLOFF, B. *Évaluer pour former, orienter et apprécier le personnel.* L'Harmattan, 2005.
- REHAYEM, G.P. *Supervision et direction des ressources humaines.* Édition 4 Gaëtan Morin. 2008.
- ROMELAER, P. *Gestion des Ressources Humaines.* Armand Colin Édition, 1993

- SEKIOU, L., BLONDIN, L., FABI, B., et BESSEYRE, C. *Gestion des ressources Humaines*. Les Édition 4 l inc. Montréal, Québec, 1992.
- SHORE, K. « La Gestion Des Ressources Humaines 1998 ». Revue internationale des PME. Vol. 11, n° 2, 2003.
- TAPERNOUX, F. *Les centre d'évaluation « Assessment Center »*. Édition Payot Lausanne, 1984.
- TARRAB, G. *Evaluation des tâches et rémunération*. Édition Vermette, 1985.
- TEBOUL, J. *L'entretien d'évaluation comment s'y comporter comment le mener*. Bordas paris, 1986.
- TEBOUL, J. *L'entretien d'évaluation. Comment s'y comporter. Comment le mener*. 3<sup>e</sup> Édition Dunod Paris, 2005.
- TREMBLAY, L. *Les entrevues de gestion recrutement – évaluation – discipline – motivation*. Les Éditions transcontinentales. Inc. et les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship, 2003.
- TZINER, A. *L'évaluation des emplois et du rendement*. Edition nouvelles AMS, Montréal, 1995
- WERTHER, W., DAVIS, K., GOSSELIN, L. *La gestion des ressources humaines*, édition 2 McGraw-Hill, 1993.
- YIN, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publication, 1984.