

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM. P.U. KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**Master en management des ressources humaines**

**L'évaluation RH au service de l'amélioration de la  
performance de l'entreprise**

**Cas : MAGHREB LEASING ALGERIE -MLA-**

**Présenté par :**

- **GAOU Yamene**

**Les jurys :**

- **Présidente : ABID Nabila**
- **Examinatrice : CHEDRI  
MAAMER Sara**
- **Encadrante : LARRAS Chafika**

**Encadré par :**

- **Dr. LARRAS Chafika**

**Année universitaire : 2021/2022**



## Résumé :

Dans un environnement marqué par une perpétuelle évolution, les ressources humaines restent la clé de réussite de toute entreprise. Par le biais de l'évaluation, les managers visent à optimiser l'efficacité des employés au travail, ceci mène par conséquent à optimiser la performance globale de l'entreprise qu'on puisse mesurer avec des indicateurs clé de performance.

Notre enquête de recherche a été menée au niveau de l'établissement financier MAGHREB LEASING ALGERIE -MLA-, nous visons à mesurer l'impact de l'évaluation RH (performance, compétence, comportement) sur la performance de l'entreprise (productivité, rentabilité, croissance). Notre étude est fondée sur l'approche quantitative en s'appuyant sur un questionnaire. L'analyse a été faite par le logiciel SPSS qui nous a permis de confirmer et infirmer nos hypothèses. Les résultats que nous avons obtenus montrent que l'évaluation RH impacte la performance de l'entreprise.

**Mots clés :** évaluation RH, ressources humaines, performance de l'entreprise, indicateurs clé de performance.

## Abstract :

In an environment marked by perpetual change, human resources remain the key to the success of any business. Through evaluation, managers aim is to optimize the efficiency of employees at work, this leads to optimize the global performance of the company which can be measured by key performance indicators.

Our research was conducted in the financial institution MAGHREB LEASING ALGERIA -MLA-, our aim was to measure the impact of HR evaluation (performance, competence, behavior) on the performance of the company (productivity, profitability, growth). Our study is founded on the quantitative approach based on a questionnaire. The analysis was made by the SPSS software which allowed us to confirm and invalidate our hypotheses. The results we obtained show that the HR evaluation impacts the performance of the company

**Keywords:** HR evaluation, human resources, company's performance, key performance indicators.

## ملخص:

في بيئة تتميز بالتغيير الدائم، تظل الموارد البشرية هي مفتاح نجاح أي مؤسسة. من خلال التقييم، يهدف المسيرين إلى تحسين كفاءة الموظفين في العمل، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الشامل للمؤسسة الذي يمكن قياسه بمؤشرات الأداء الرئيسية.

تم إجراء دراسة عملية على مستوى مؤسسة المغاربية للإيجار المالي. تهدف دراستنا إلى قياس تأثير تقييم الموارد البشرية (الأداء، الكفاءة، السلوك) على أداء الشركة (الإنتاجية، الربحية، النمو). دراستنا مبنية على النهج الكمي القائم على استبيان. تم إجراء التحليل بواسطة برنامج SPSS مما سمح لنا بتأكيد فرضياتنا أو نفيها. تظهر النتائج التي حصلنا عليها أن تقييم الموارد البشرية يؤثر على أداء الشركة.

**الكلمات المفتاحية:** تقييم الموارد البشرية، الموارد البشرية، أداء الشركة، مؤشرات الأداء الرئيسية.

## Remerciements

Je remercie en premier le tout puissant Dieu de m'avoir donné le courage, la patience et surtout la santé pour achever ce travail.

Je remercie mon encadrante Dr. LARRAS Chafika pour ses conseils, ses suggestions, sa bienveillance, son professionnalisme, et son encouragement. Un grand merci pour la qualité de son enseignement et toutes les aides qu'elle m'a apportée pour la réalisation de ce mémoire.

Je souhaite aussi remercier par la même occasion l'établissement financier **MAGHREB LEASING ALGERIE-MLA-** qui a eu l'amabilité de m'accueillir au sein de son siège pour effectuer mon stage, notamment la directrice des ressources humaines Madame RAMDANE Nadia que je ne remercierai jamais assez, qui m'a toujours donné de son temps pour m'expliquer et m'orienter ainsi que tous les collaborateurs de **-MLA-** qui ont pris de leurs temps et ont répondu à mon questionnaire.

Je tiens à remercier infiniment ma tante, Dr DJEDJIG Zakia, professeur à l'université de Bordj Bou Arreridj pour son aide précieuse et ses conseils inconditionnels.

Je remercie ma chère maman qui a consacré sa vie à nous soutenir pour mener à bien nos études.

Comme disait Victor Hugo : « Tu n'es plus là où tu étais, mais tu es partout là où je suis. »

A la mémoire de mon père qui nous a quitté très tôt, que Dieu garde son âme dans son vaste paradis.

Je remercie ma sœur Khadidja Mey pour son aide et son soutien durant tout mon parcours au sein de l'ENSM.

A mes grands-parents maternels qui étaient toujours à nos côtés, que Dieu les protège.

À toute ma famille, ma meilleure amie Naila et tous mes amis.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail de près ou de loin.

## Table des matières

Résumé .....	III
Remerciements .....	III
Table des matières .....	III
Liste des tableaux .....	III
Liste des figures .....	III
Liste des abréviations .....	III
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>7</b>
<b>I. Revue de littérature .....</b>	<b>9</b>
<b>II. Cadre conceptuel .....</b>	<b>14</b>
1. Evaluation RH .....	14
1.1 Aperçu sur l'évaluation .....	14
1.2 Avantages et limites de l'évaluation .....	15
1.3 Utilité de l'évaluation RH .....	16
1.4 Processus et méthodes de l'évaluation .....	18
1.5 Champs d'évaluation .....	21
2. Performance de l'entreprise .....	24
2.1 Définition .....	24
2.2 Indicateurs clés de la performance de l'entreprise.....	25
2.3 Importance des indicateurs clés de la performance .....	29
<b>CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE, RÉSULTATS ET DISCUSSION ...</b>	<b>30</b>
1. Méthodologie de recherche .....	32
1.1. Cadre épistémologique .....	32
1.2. Approche méthodologique.....	32
1.3. Instruments de recherche .....	33
1.4. Échantillon de l'étude .....	34
1.5. Outils d'analyse des données.....	34
2. Présentation de l'entreprise .....	36
2.1. Maghreb Leasing Algérie / SPA .....	36
2.2. Actionnaires de Maghreb Leasing Algérie .....	36
2.3. Présentation du groupe .....	37
2.4. Valeurs de Maghreb Leasing Algérie .....	38
2.5. Organisation de MLA .....	38
2.6. Evolution de MLA .....	40
2.7. Types d'évaluation au sein de MLA.....	41
3. Résultats et discussions .....	42
3.1 Résultat de fiabilité et validité du questionnaire.....	42
3.2 Description de l'échantillon.....	45

3.3 Analyse de l'évaluation RH et la performance de l'entreprise .....	46
3.4 Analyse des variances (anova 1 facteur) .....	49
3.5 Test des hypothèses.....	53
4. Synthèse .....	58
<b>CONCLUSION</b> .....	59
Bibliographie .....	63
Annexes.....	66

## Liste des tableaux

Tableau 1: Les avantages et les limites de l'évaluation RH.	15
Tableau 2: Les intervalles d'analyses de l'existence des variables.	35
Tableau 3: Les agences de MAGHREB LEASING ALGERIE -MLA-.	40
Tableau 4: Les résultats du coefficient d'alpha chronbach .	42
Tableau 5 : Le coefficient de corrélation des dimensions et leurs items.	43
Tableau 6 : Le coefficient de corrélation entre les dimensions et les variables.	45
Tableau 7 : Les pourcentages et les fréquences de l'échantillon.	45
Tableau 8: Les moyennes et les écarts types de l'évaluation RH.	47
Tableau 9: Les moyennes et les écarts types de la performance de l'entreprise.	48
Tableau 10: Anova 1 facteur selon le genre.	49
Tableau 11: Anova 1 facteur selon la tranche d'âge.	50
Tableau 12: Anova 1 facteur selon le niveau d'instruction.	51
Tableau 13: Anova 1 facteur selon la catégorie socioprofessionnelle.	52
Tableau 14: Anova 1 facteur selon l'expérience professionnelle .	53
Tableau 15: La relation entre les deux variables.	54
Tableau 16: L'impact des dimensions de l'évaluation RH sur la performance de l'entreprise	54
Tableau 17: L'impact des dimensions de l'évaluation RH sur la productivité de l'entreprise.	55
Tableau 18: L'impact des dimensions de l'évaluation RH sur la rentabilité de l'entreprise.	56
Tableau 19: L'impact des dimensions de l'évaluation RH sur la croissance de l'entreprise.	57

## Listes des figures

Figure 1: Le modèle d'analyse de la recherche.	5
Figure 2: La démarche de l'évaluation.	18
Figure 3: Les trois savoirs	22
Figure 4: Les actionnaires de MAGHREB LEASING ALGERIE -MLA-	37

## Liste des abréviations

DRH	Direction de la Ressource Humaine
GRH	Gestion des ressources humaines
ICP	Indicateurs Clé de Performance
KPI	Key Performance Indicators
MLA	Maghreb Leasing Algérie
RH	Ressources humaines
SPSS	Statistical Package for the Social Science

# **INTRODUCTION**

## INTRODUCTION

Aujourd'hui, dans un environnement marqué par une ouverture des marchés, par une évolution de la technologie et une accentuation de la concurrence, les entreprises ayant les capacités d'augmenter leurs niveau de performance sont celles qui s'en sortent le mieux , une entreprise qui n'évolue pas au même rythme et à la même cadence que ses concurrents, ses partenaires ou ses clients se verra vite dépassée . Ce sujet, au cœur de l'actualité, nous a amené à nous interroger plus sur ce que contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise notamment dans les pratiques RH.

Dans le contexte économique actuel, tout dirigeant normalement constitué est amené à s'intéresser de près ou de loin à la performance de son entreprise, et plus particulièrement à la manière de l'optimiser. Toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs personnel car gérer la performance consiste à s'assurer que tous les intervenants font les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment et au moindre coût afin de produire les bons résultats répondant aux objectifs de l'organisation ,aux besoins et aux attentes des clients, ceci demande des ressources compétentes et c'est là qu'intervient le rôle la gestion des ressources humaines qui est considérée comme le cœur de toute entreprise et perçue comme l'ultime déterminant de sa performance.

L'évaluation des ressources humaines se trouve au centre des autres pratiques RH. Elle se présente comme un élément déclencheur à toutes les décisions administratives que le manager doit entreprendre. Elle l'aide à justifier les décisions de gestion du personnel telles que l'avancement, la promotion et le transfert et à justifier les décisions du licenciement. Elle est aussi utilisée pour déterminer les niveaux de rémunération des employés, c'est un moyen efficace pour faire le point sur la situation du personnel d'une entreprise, en effet, une évaluation optimale des compétences permet une bonne gestion de ces dernières et représente un véritable gage de succès pour l'entreprise. Cela conforte l'organisation dans sa capacité à faire face aux nouveaux défis.

Les actions de structurer et organiser les évaluations des ressources humaines sont faites pour évaluer à la fois la performance générale de l'entreprise et mesurer la progression sur certains objectifs. Sa pratique s'est beaucoup intensifiée dans les entreprises comme dans les administrations, considérant qu'elle est potentiellement porteuse (amélioration des résultats, des compétences, des relations managers-salariés...) ou l'employeur doit juger les compétences du salarié à réaliser des objectifs concrets et non évaluer des comportements où le risque de subjectivité est grand.

## **INTRODUCTION**

Le thème de cette recherche tourne autour de l'évaluation RH et son impact sur la performance de l'entreprise au sein d'un établissement financier exerçant l'activité du leasing uniquement.

Suite à une première recherche que nous avons effectuée et d'après les ouvrages que nous avons consultés portant sur le thème de l'évaluation RH ,nous avons constaté que l'évaluation des ressources humaines est une pratique qui n'a pas pris toute son ampleur dans les entreprises et elle est peu négligée par les managers, c'est pourquoi nous avons voulu savoir et vérifier son existence et son poids au niveau de l'entreprise notamment qu'elle soit le déterminant des autres pratiques des ressources humaines.

A l'image de notre organisation d'accueil, le choix de cet établissement étant donné une multinationale comme cas se justifie par la position qu'elle occupe sur le marché par son activité bancaire - le leasing-, qu'elle soit aussi leader par rapport à ses concurrents et son chiffre d'affaires qui est en augmentation continue et constatons l'intérêt qu'elle accorde à l'évaluation dans sa stratégie ,le temps qu'elle lui consacre chaque année pour l'évaluation annuelle et semestrielle et les efforts fournis à son application dans le but d'amélioration continue de ses collaborateurs et sa performance globale.

### **1. Pertinence de recherche :**

Toute recherche scientifique doit être pertinente et doit avoir un plus pour l'entreprise d'accueil afin de l'aider à découvrir ce qu'elle ignorait auparavant par rapport à ce qui est étudié et lui apporter de l'aide pour s'améliorer.

À travers cette partie, nous allons expliquer l'objectif de notre recherche par rapport à l'entreprise, mais aussi en ce qui concerne la littérature, c'est-à-dire pourquoi avons-nous voulu traiter ce sujet et quel est le but de la recherche en traitant ce thème.

#### **1.1. Pertinence managériale :**

Notre travail de recherche présente un intérêt pour l'établissement financier MAGHREB LEASING ALGERIE -MLA- qui devrait accorder plus d'importance à son système d'évaluation et de s'intéresser plus à l'évaluation de tous ce qui concerne ses collaborateurs étant donné qu'il ait un impact sur sa performance globale et va servir de base pour apporter des actions correctives concrètes vis-à-vis ses employés.

## **INTRODUCTION**

### **1.2. Pertinence scientifique :**

Après avoir consulté de nombreux travaux (livres, mémoires, thèses de doctorat, articles) qui tourne autour de notre thème de recherche, nous avons constaté que le terrain Algérien est pratiquement vierge en matière de recherches scientifique sur ce thème.

### **2. Problématique :**

L'évaluation RH est un pilier de la gestion des ressources humaine, en fonction de ses résultats le manager des ressources humaines se trouve face à d'autres décisions qui concernent la rémunération, la formation, la promotion... L'évaluation permet aux salariés de reconnaître leurs aptitudes, talents et performances, s'épanouir durablement dans leurs missions, gérer l'évolution de leurs carrières et améliorer l'efficacité de l'entreprise et sa performance.

Pour cela nous centralisons notre travail sur la problématique suivante :

### **Quel est l'impact de l'évaluation RH sur la performance de l'entreprise MAGHREB LEASING ALGERIE -MLA- ?**

Pour élargir le champ d'analyse, on a subdivisé cette question principale en questions secondaires qui nous ont permis de mieux guider notre travail :

- Est-ce qu'il existe un impact significatif statistiquement de l'évaluation RH sur la productivité de l'entreprise ?
- Est-ce qu'il existe un impact significatif statistiquement de l'évaluation RH sur la rentabilité de l'entreprise ?
- Est-ce qu'il existe un impact significatif statistiquement de l'évaluation RH sur la croissance de l'entreprise ?

### **3. Hypothèses :**

Hypothèse principale : il existe un impact significatif statistiquement de l'évaluation RH (performance, comportement, compétence) sur la performance de l'entreprise à un niveau significatif moins ou égale à 0.05.

## INTRODUCTION

H<sub>1</sub> : il existe un impact significatif statistiquement de l'évaluation RH (performance, comportement, compétence) sur la productivité de l'entreprise à un niveau significatif moins ou égale à 0.05.

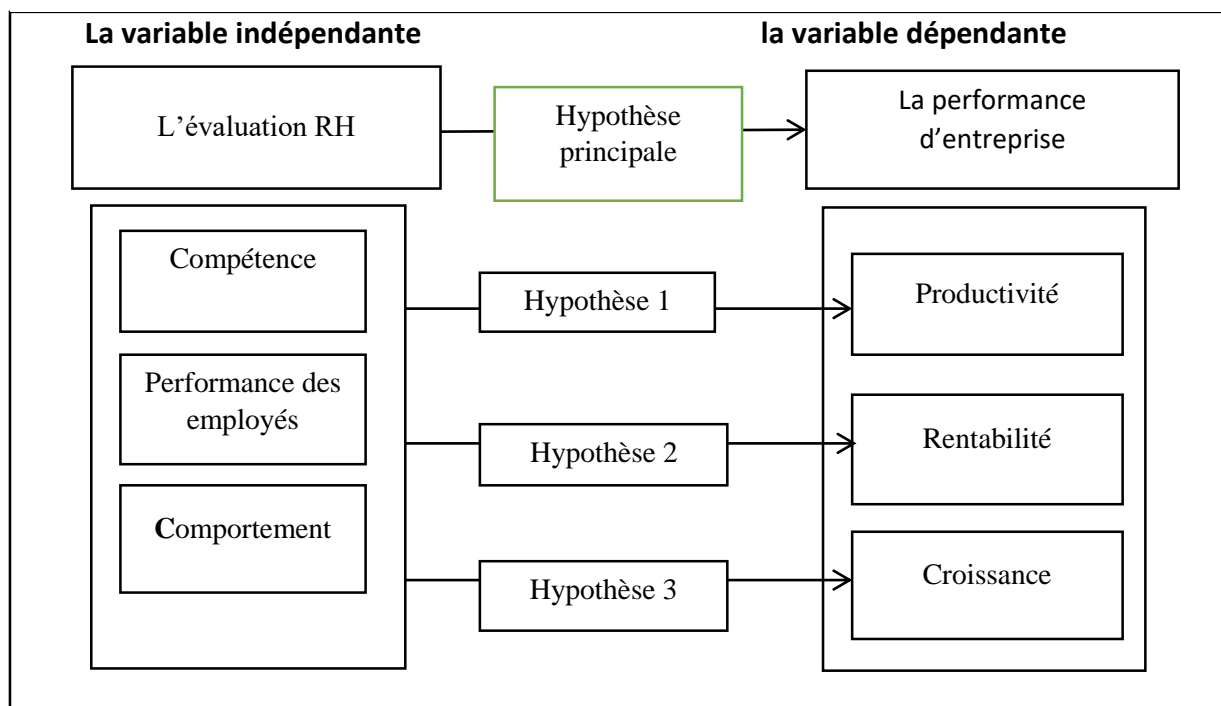
H<sub>2</sub> : il existe un impact significatif statistiquement de l'évaluation RH (performance, comportement, compétence) sur la rentabilité de l'entreprise à un niveau significatif moins ou égale à 0.05.

H<sub>3</sub> : il existe un impact significatif statistiquement de l'évaluation RH (performance, comportement, compétence) sur la croissance de l'entreprise à un niveau significatif moins ou égale à 0.05.

### 4. Modèle d'analyse :

La figure ci-dessous présente le modèle d'analyse de notre recherche qui expose la variable indépendante l'évaluation RH et la variable dépendante la performance de l'entreprise.

**Figure 1:Le modèle d'analyse de la recherche.**



Source : élaboré par nos soins

## **INTRODUCTION**

### **5. Structure du mémoire :**

Dans le cadre de notre thème, nous menons une recherche qui a pour but de confirmer ou infirmer les hypothèses préalablement définies. Pour se faire, notre travail se divisera en deux chapitres.

Le premier chapitre sera dédié au cadre théorique, la revue de littérature et le cadre conceptuel. Ce dernier va s'appuyer sur des notions de l'évaluation RH ainsi que celle de la performance de l'entreprise.

Le deuxième chapitre sera consacré au cadre méthodologique de la recherche dans lequel nous allons présenter l'approche méthodologique qu'on a choisie afin de bien mener notre étude avec les outils qui nous ont servi d'instrument de recherche ,ainsi il portera sur la présentation de notre entreprise d'accueil puis dans un deuxième temps nous procéderons à l'interprétation des résultats du questionnaire à l'aide du logiciel « SPSS » pour l'affirmation ou l'infirmer de nos hypothèses.

# **CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE**

## **CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE**

Dans ce premier chapitre, nous allons rassembler en première partie un ensemble de recherches et de travaux de différents chercheurs sur l'évaluation des ressources humaines et la performance d'entreprise regroupé dans une revue de littérature, puis nous allons présenter la définition de l'évaluation des ressources humaines, ses méthodes, son utilité ainsi que ses champs pour passer ensuite à la performance de l'entreprise ou nous l'avons défini, et nous avons évoqué les indicateurs clé de la performance (leur définition et leur importance), notamment ceux que nous avons traité dans notre recherche à savoir la productivité, la rentabilité et la croissance.

## CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

### I. Revue de littérature :

La gestion des ressources humaines a pour fonction de veiller à ce que toutes les personnes impliquées participent à la réalisation des objectifs de l'entreprise tout en permettant le développement personnel et professionnel de chacun. La GRH se constitue de plusieurs éléments importants dont l'évaluation RH autrement appelée – appréciation individuelle – elle s'est progressivement constituée comme démarche explicite et outillée de la GRH, c'est un maillon indispensable dans la démarche d'intéressement des employés à la réalisation de leurs objectifs fixés et l'objectif globale de l'entreprise ce qui permet la continuité de l'entreprise et garantir sa performance.

De ce fait, nous avons jugé utile de rassembler les sources scientifiques sur l'évaluation RH et la performance organisationnelle, à part, pour enfin proposer une vue globale du sujet et faire ressortir le lien entre les deux variables.

Petit historique qui a été présenté par (SI-AHMED, 2012) disant que l'évaluation du personnel est un système qui a commencé à être appliqué informellement bien avant la mise en place de dispositifs formels d'évaluation dans les Etats-Unis en 1910. Cette évaluation s'appuyait principalement sur le jugement portés par les supérieurs hiérarchiques sur leurs collaborateurs car ils sont sous leur observations le plus souvent.

Le travail de (Vivien Romeo, Djieuga TCHOUATCHA, 2010) a parlé de la nomination (Evaluation / appréciation), ils ont dit que les auteurs en gestion des Ressources Humaines ne sont pas tous en accord sur la signification de ces deux termes car quelques-uns les trouvent différent, pendant que d'autres ne voient pas en ces notions une divergence significative. En effet, dans le livre (d'Eric Campoy et al 2008), les auteurs disent que *« l'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise »* ; l'appréciation quant à elle *« correspond plus précisément à l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié »*. Luc Boyer (2006), considère que les termes 'appréciation' et 'évaluation' ont le même sens en déclarant *« ...l'appréciation des salariés (dite aussi évaluation des performances) fait l'objet d'une attention plus générale... »*. Eléonore Marbot et al. (2007) ne fait pas de distinction entre les termes « appréciation » et « évaluation », mais note l'ambiguïté qui existe encore entre ces termes lorsqu'elle dit les termes « appréciation » ou « évaluation » seront employés de façon indifférenciée...

## CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

Les deux auteurs (Hasna Amina MESSAID ,Sara BOUDJANA, 2020) ont repris la définition de (David Alice et al,2011, p.333 ) « *L'évaluation de la performance consiste en un processus qui contribue à la gestion des salariés et des équipes de travail de façon à optimiser la performance de l'organisation en établissant une compréhension commune et partagée des objectifs à atteindre ainsi qu'en orientant et en supportant les individus qui feront en sorte qu'on atteigne ces objectifs* ».

D'après les travaux de plusieurs auteurs, on peut dire qu'il existe un lien solide entre l'évaluation des ressources humaines et la performance de l'entreprise.

Selon (DLIMI, 2020), l'évaluation du capital humain est indispensable pour le maintien de la performance, et un outil pour cerner les moyens qui rectifient les actions permettant la continuation de l'entreprise, cibler les forces et faiblesses de chaque employé, les aidait à se fixer des objectifs et à les atteindre, déceler leurs insatisfactions, malaises, frustrations... et par là, redresser la tendance en actions des actions correctives. Elle a en effet découvert que tout mouvement dans l'entreprise est décidé sur la base de l'évaluation, que ce soit en termes de promotion, mutation, ou rétrogradation... , grâce à l'évaluation l'entreprise peut désormais accorder des formations adéquates aux personne concernées, elle aide aussi à savoir qui sont les employés qui méritent des augmentations de salaire ou non.

Dans le même contexte,(CHOUCHANE, 2021) reste du même avis que (DLIMI, 2020) et déduit qu'il existe une relation forte entre les deux variables « évaluation et performance organisationnelle », et que l'évaluation est associée d'une façon directe à la performance de l'entreprise, ce qui fait que son utilisation soit un levier important du changement positif de la performance de l'entreprise et la croissance de son développement. Elle juge aussi que l'évaluation périodique mène à une augmentation d'efficacité du travail des salariés, par conséquent la productivité augmente et la performance de l'entreprise s'épanouie.

D'après les résultats de (DJOUAHRA, 2018), l'évaluation a un impact fort sur la rémunération, la carrière, la formation. Elle juge qu'il est important de bien choisir la méthode d'évaluation à adopter au sein de son entreprise pour optimiser sa performance et qu'il est souhaitable d'alterner entre l'entretien annuel, les grilles d'évaluation, les grilles d'auto-évaluation...Mais l'entretien reste le meilleur outil d'évaluation car il aide à générer un lien de confiance et de dialogue entre le salarié et son supérieur hiérarchique en informant l'évalué à l'avance de la date de son évaluation pour qu'il puisse se préparer, mais quand même c'est une méthode qui n'est pas suffisante et doit être accompagner par une grille

## CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

d'évaluation. Il faut préciser que pour toutes les méthodes d'évaluations, l'évaluateur doit cerner les forces et les faiblesses des évalués, il lui faudra supporter un certain nombre de contraintes comme celle du temps, complexité, résistance de ses employés.

Quant à (DOUAYRI, 2016), elle a distingué entre évaluation de la performance et évaluation des compétences, la première fait appel aux résultats obtenus ou le supérieur hiérarchique vérifie si le collaborateur a réussi les tâches qui lui étaient confiées tandis que la deuxième consiste à discuter les degrés de maîtrises des compétences requises dans un poste. Il déclare qu'il existe plusieurs méthodes d'évaluations dont : les entretiens, l'auto évaluation, l'assessment center, la 360 ° et les tests.

Dans l'article de (BIRI, 2017), elle mentionne que chaque entreprise possède de nombreuses méthodes d'évaluation, car évaluer ses ressources humaines est une procédure primordiale de motivation et de progression et son échec mène à des conséquences négatives sur l'entreprise et sur le collaborateur c'est pourquoi il faut bien étudier son système d'évaluation utilisé et disposer des évaluateurs qui sont formés en matière d'évaluation (KAMALI, 2012) confirme aussi, que l'entretien annuel est un levier du rendement des employés car cela a un impact direct sur le rendement de l'entreprise. Une mauvaise gestion de l'entretien annuel peut avoir de fausse les résultats de l'évaluation et peut également avoir un impact sur la performance de l'entreprise.

Dans la littérature, plusieurs notions sont concurremment ou indifféremment utilisées pour définir le concept de performance.

D'après l'article de (Bouamama, 2016). Chaque personne selon son statut voit la performance différemment. Certains auteurs l'assimilent à l'efficacité, à la capacité, à la compétitivité, d'autres à l'efficience, le rendement, la productivité, d'autres encore lui associent des termes tels que la santé, la réussite, le succès et l'excellence .La littérature montre que le client évalue la performance en termes de rapport qualité-prix. Le financier au sein de l'entreprise met l'accent sur la rentabilité. Le responsable des ressources humaines voit la performance comme la maîtrise des problèmes sociaux et la productivité maximale du personnel. Le commercial n'est pas de cette opinion, il est persuadé qu'être performant équivaut à conquérir la confiance des clients et à gagner la complicité des fournisseurs. Le technicien s'attache à tirer le maximum de ses machines.

Dans le domaine des sciences de gestion, la performance est définie plus ou moins comme la réalisation des objectifs de l'organisation. Selon (Jean-Francis Ory, Jean-Luc Petitjean, 2014),

## CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

la performance est une notion focalisée sur le résultat annoncé, mais elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat finalement obtenu (positif ou négatif) et la démarche qui a permis de l'atteindre. (Ahmed Amine EL HENTATI, Youssef DHIBA, 2018) Ajoutent que la performance organisationnelle peut être définie comme le processus visant à mesurer l'efficacité ou l'efficacité d'action préméditée. Étant donné que la performance semble intimement liée aux objectifs et les buts poursuivis par une organisation, qui varient dépendamment de la nature de l'entreprise, de sa taille et de l'environnement sociopolitique et économique dans lequel celle-ci évolue.

L'auteur (HAMMIQUI, 2020), dans son article a associé la performance de l'entreprise au capital humain en disant que : La performance mesure les résultats des activités d'un individu occupant un poste donné. La performance est liée les capacités, les compétences, l'organisation du travail, les méthodes, les relations et le climat du groupe de travail. L'entreprise est souvent présentée seulement par son chiffre d'affaires en oubliant que le premier capital d'une entreprise d'abord son capital compétences : l'idée originelle du produit, du service, l'expertise des techniciens, la compétence du personnel dans la production quotidienne, les capacités de recherche et d'innovation, elle considère l'entreprise comme un transformateur de matière, d'énergie et d'information en produits et services dont les compétences sont l'élément essentiel pour obtenir à la fin les résultats voulus.

Dans les définitions précédentes de la performance de l'entreprise, les auteurs ont mentionné que cette dernière nécessite d'être mesurée pour s'assurer que les objectifs de l'entreprise sont atteints ou ils sont en voie de réalisation, pour se faire il faut définir des indicateurs clés de performance. (ABDELFADEL Kaouter, SBITI Morad, 2020) Ont mentionné que les indicateurs peuvent être la mesure de quantité, qualité, de montant, et de temps. Se poser la question « veut-on une mesure en termes de quantité, de qualité, de montant, ou de temps » au regard d'un objet à mesurer facilite la précision de l'indicateur et peut, à l'occasion, faire découvrir plusieurs façons de mesurer un même indicateur. On peut utiliser de multiples nomenclatures pour distinguer ou regrouper des indicateurs : selon le type, les caractéristiques, ou encore le niveau d'utilisation. Il n'existe pas de nomenclature optimale. Le choix d'une bonne nomenclature dépend plutôt de l'angle des préoccupations et des objets de la mesure et du type d'information souhaité et disponible.

(HAMOUDA Yasmina, KHODJA Lydia, 2017), Dans leur mémoire de fin d'étude sous thème de " **La culture de l'entreprise et performance : quelle réalité ? Et quel lien ?** " Elle ont évoqué la performance de l'entreprise en la associant avec la culture organisationnelle. Le

## CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

but de leur recherche était de mesurer l'impact de la culture d'entreprise sur sa performance. L'analyse des résultats leur donc permis d'établir un lien positif entre la culture et la performance de l'entreprise, et donc à répondre à leur question principale.

(Djedjiga, 2015) A traité l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise dans son mémoire de master. Donc elle a étudié l'impact de nombreux pratique RH y compris la rémunération, la formation, le recrutement, la communication et notamment l'évaluation qui selon les résultats de leur étude est une pratique très significative et importante dans l'atteinte des objectifs des entreprises enquêté.

Quant au travail de (AMIALI Zahia ,BENAMARA Kahina, 2014) , elles ont voulu voir l'apport de la fidélisation du personnel sur la performance de l'entreprise .une relation mécanique entre la fidélisation du personnel et performance de l'entreprise a été trouvé, disant que lorsque un salariés est fidèle et engager envers son entreprise et quand cette dernière cherche à maintenir ces collaborateurs par la mise en place des différentes méthodes d'attraction donc son personnel donnent toujours le bien de soi-même, ce qui permet la croissance de la performance de l'organisation

Beaucoup de chercheur ont abordé le sujet de la performance de l'entreprise, chacun l'a associé à une variable différente. Quant à notre sujet de recherche, on l'a associé à l'évaluation des ressource humaine .Par notre problématique, on voudrait savoir l'impact de l'évaluation RH sur la performance de l'entreprise. Nous avons évoqué trois champs de l'évaluation, l'évaluation des compétences, de performance et celle de comportement afin de tirer l'effet de cette dernière sur la performance globale de l'entreprise ainsi que sur sa productivité, sa rentabilité et sa croissance.

## **CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE**

### **II. Cadre conceptuel :**

A travers cette partie, nous allons aborder les définitions des différents concepts centraux mobilisés par notre recherche à savoir l'évaluation des ressources humaines, la performance d'entreprise ainsi que les indicateurs clés de performance pour faciliter leur compréhension.

#### **1 .Evaluation RH :**

En premier, nous allons traiter l'évaluation des ressources humaine, sa définitions ses acteurs, ses avantages et limites, son utilité, ses méthodes, son processus ainsi que ses champs.

##### **1.1 Aperçu sur l'évaluation :**

Développer ses ressources humaines nécessite de les évaluer, l'évaluation est un essentiel du management en entreprise, c'est une phase essentielle de la vie professionnelle de tout employé car elle représente l'opportunité de recevoir un retour sur son travail fourni, de parler de son poste et de ses objectifs, ou encore de discuter son développement dans l'entreprise. Pour le manager, c'est un moment privilégié pour faire le point, penser aux actions de développement et d'amélioration des membres de son équipe, et pour avoir un moment d'échange avec eux. Pour toutes ces raisons, les employés sont plutôt pour l'idée d'être évalués et aujourd'hui quasiment toutes les entreprises disposent d'un processus d'évaluation. (GUERERO, 2014, p. 108)

L'évaluation des ressources humaines n'est pas une pratique facile qui peut ne pas satisfaire toujours les deux parties : l'évaluateur et l'évalué. Il faut que l'évaluateur soit objectif, et réfléchit à tout ce qui s'est déroulé tout au long de l'année écoulée, de penser autant aux points positifs qu'aux points à améliorer pour chaque employé et faire le bilan de ce qu'il a pu apercevoir avec le plus de neutralité possible. (GUERERO, 2014, p. 109)

C'est une étape majeure de la relation entre l'entreprise et son employé, peut être l'occasion de désamorcer les crises latentes. En effet, l'évaluation peut jouer un rôle important sur l'employé et sur les pratiques RH que ce soit l'offre d'une prime, l'obtention d'une augmentation de salaire, l'impact sur les possibilités de promotion ou sur la formation. Ce sont des éléments qui apparaissent cohérents avec la politique de gestion des ressources humaines par la compétence, elle sert à motiver et guider l'employé dans son développement personnel dans l'entreprise de ses compétences et son expérience. (GUERERO, 2014, p. 112)

Cette pratique est réalisée le plus souvent une fois par an avec une procédure très normalisée, concerne : les résultats et la performance des employés ; leurs compétences ; leurs potentiels

## CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

et leurs comportements, elle est menée par deux acteurs principaux qui sont l'évaluateur et l'évalué.

L'évaluateur est le supérieur hiérarchique immédiat car c'est lui le chef direct de l'employé évalué, il est censé être le mieux placé pour bien connaître le travail fait par son subordonné mais rien n'empêche qu'il peut commettre des erreurs lors de l'évaluation qui peuvent engendrer des sentiments d'injustice ou d'incompréhension chez l'évalué (BIRI, 2017). L'évalué, c'est l'employé concerné par l'évaluation qui serait propice à une expression sincère de ses forces et de ses faiblesse dans un climat de confiance créée par l'évaluateur (Michael Ashworth, 2009, p. 122).

### 1.2 Avantages et les limites de l'évaluation RH :

Comme toute opération, l'évaluation RH comporte des avantages et des limites, qui sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 1: Les avantages et les limites de l'évaluation RH.**

Avantages	<ul style="list-style-type: none"><li>● L'évaluation est l'occasion de faire le point sur la période écoulée.</li><li>● La démarche permet de détecter les compétences des salariés.</li><li>● L'évaluation favorise la motivation en offrant au salarié des perspectives d'évolution dans l'entreprise (lien avec la gestion des carrières).</li><li>● L'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre (formation, mobilité, rémunération...)</li></ul>
Limites	<ul style="list-style-type: none"><li>● L'évaluation peut comporter une part de subjectivité.</li><li>● La méthode d'évaluation utilisée peut parfois mélanger aspects personnels et aspects professionnels.</li><li>● Les outils d'évaluation (fiches de notation, grilles d'évaluation) peuvent générer des effets de halo (réponses tranchées positivement ou négativement).</li><li>● L'évaluation est source de stress.</li><li>● L'enjeu de l'évaluation peut conduire l'évalué à se censurer.</li><li>● La pratique d'une évaluation individuelle est parfois en contradiction avec des exigences de travail en équipe.</li><li>● Le choix des critères d'évaluation apparaît comme central. Le choix</li></ul>

## CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

	des critères est d'autant plus difficile que les postes sont élevés.
--	--

**Source :** (Guillot-SouleZ, 2016-2017, p. 69)

Nous retenons du tableau ci-dessus que l'évaluation RH est non seulement un atout pour l'entreprise et les employés mais aussi elle peut être une source de multiples enjeux pour ces derniers, qui pourra freiner la productivité des personnes concernés dans certains cas par conséquent ça va se répercuté sur la performance globale de l'entreprise.

### 1.3 Utilité de l'évaluation RH :

Pour une entreprise ou une organisation, évaluer son personnel est primordial. L'évaluation trouve son utilité à plusieurs niveaux dans l'entreprise .Avant de mettre en place un système d'évaluation, il est indispensable de définir les buts et les objectifs poursuivis pour l'évalué, l'évaluateur et éventuellement pour l'entreprise.

L'évaluation du personnel est un moment critique à la fois pour les acteurs de l'évaluation et pour l'entreprise

- Pour l'évalué :

L'évaluation permet à l'employé évalué à se fixer des objectifs et à les atteindre car il dispose d'une sorte d'un échéancier pour vérifier si les objectifs sont atteints ou pas.

En effet, il permet à l'évalué de faire le point sur sa situation actuelle en ce qui concerne ses compétences et performance, mais a également un rôle plus stratégique pour l'entreprise car comme l'affirme L. Boyer (2006) parlant de l'évalué, « *le système d'appréciation est un moment d'échange permettant de faire remonter l'information de terrain, de faire des suggestions et des propositions, de faire le point sur son activité, ainsi que sur ses compétences et ses axes de progrès envisageables et d'analyser l'évolution de son parcours professionnel ou de sa carrière en rendant plus rationnelles les décisions à prendre* ».

- Pour l'évaluateur :

Autant qu'il s'agit d'un moment important pour la personne évaluée, l'évaluation est un moment l'est aussi pour l'évaluateur parce qu'elle est considérée comme un moment privilégié qui lui permet de prendre du recul par rapport à sa pratique managériale et d'avoir une meilleure visibilité sur les axes de travail à établir. C'est en ce sens que Luc Boyer (2006) parle lors qu'il déclare que pour l'évaluateur, l'évaluation est un « *moment d'échange*

## CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

*permettant de réaliser une analyse de sa pratique du management et de jouer pleinement son rôle de manager, de fixer des objectifs et des orientations de travail, de prendre en compte les suggestions et les aspirations des collaborateurs, de négocier des moyens nécessaires et de recenser et planifier les actions de formation à prévoir ».* ainsi, l'évaluation peut aussi être considérée comme un outil d'aide à la décision des managers et un moyen pour eux de déceler les insatisfactions malaises, frustrations... et par là, redresser la tendance en élaborant des actions correctives.

- pour l'entreprise :

La pratique de l'évaluation est ce qu'une entreprise utilise pour tester la fiabilité des actions qu'elle entreprend et pour qu'elle puisse prendre des mesures correctives ,concrètes et ciblées pour faire face aux lacunes, critiques et remarques apportées lors des évaluations des employés. L'importance du système d'évaluation se voit renforcée et nous permet de nous rendre compte que l'évaluation est une étape charnière dans l'entreprise, l'évaluation joue un rôle central pour la DRH puisqu'elle sert de bilan des ressources humaines pour en ce qui concerne les aptitudes et les compétences professionnelle. Cela va permettre donc à la direction des ressources humaine d'établir des prévisions fiables lors des investissements, des réorganisations, des externalisations, ou encore dresse des méthodes de travail et planifie les formations.

Chaque entreprise trouve qu'il est utile d'évaluer son personnel car en termes de formation, l'entreprise peut dorénavant déterminer les priorités et établir des plans et programmes de formation adéquats. L'évaluation peut aussi avoir un impact sur la rémunération, il convient de dire que c'est grâce aux résultats l'évaluation que l'entreprise peut récompenser de façon équitable ses employés en leur attribuant des avantages selon les résultats de leur évaluation et sur la base d'un ensemble de critères connu. Elle aide l'entreprise dans sa politique de communication durant les entretiens d'évaluation.

Dans le management, évaluation du personnel trouve son sens car elle favorise le dialogue qui aide l'établissement à se disposer d'un bon climat social, ainsi qu'une compréhension améliorée entre les équipes. Ceci se concrétise par la transmission facile des informations du terrain à la hiérarchie. Le manager travaille avec les membres de son équipe et ses collaborateurs sur les modalités de l'évaluation afin de déterminer le rapport entre la performance et les postes des collaborateurs. (TCHOUTCHA Vievien, roméo DJIEUGA, 2010)

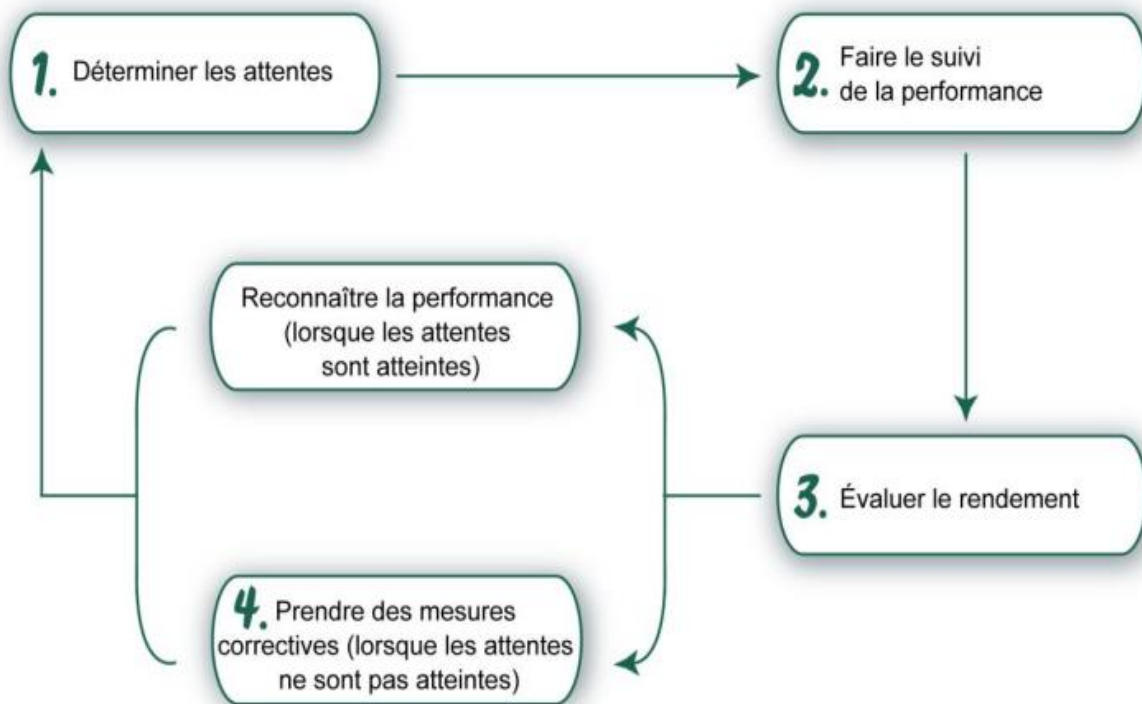
## CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

### 1.4 Processus et méthode d'évaluation :

#### a) Processus de l'évaluation :

L'évaluation RH est un ensemble organisé d'étapes dont le but est de faire un bilan des compétences et performance de l'employé et d'apprécier sa contribution à sa propre évolution et l'évolution de l'entreprise en respectant l'enchaînement d'étapes comme présentées sur la figure suivante :

Figure 2:La démarche de l'évaluation.



Source (CSMO CAOUTCHOUC, p07)

#### ➤ Déterminer les attentes :

La première étape se résume à déterminer les éléments sur lesquels l'employé sera évalué. Pour ce faire, l'employé et son supérieur hiérarchique immédiat doivent se mettre d'accord sur les objectifs à atteindre pour la période déterminée et sur le soutien souhaité pour arriver aux résultats attendus. Cette phase est primordiale, car la définition des attentes claires contribue à inciter les employés à fournir plus d'efforts permettant d'atteindre les objectifs tracés.

## CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

### ➤ Faire le suivi de la performance :

Après avoir déterminé les objectifs, il est recommandé de vérifier régulièrement si l'évalué a bien mené les actions prévues et si des mesures de soutien supplémentaires doivent être mises en place. Cette rencontre entre le gestionnaire et l'employé permet donc de faire le point sur les engagements respectifs de chacun. Aussi, pour faire engager l'employé davantage, cette démarche peut se faire régulièrement, mais de façon informelle en donnant un retour positif à chaque fois ou l'évalué effectue des tâches données.

### ➤ Évaluer le rendement :

La troisième étape est l'évaluation elle-même, l'étape la plus formelle du processus. C'est là où l'évaluateur juge l'évalué et analyse ses résultats en faisant recours aux objectifs prédéfinis au début de la démarche, en se focalisant sur les forces de l'employé ainsi que sur les éléments qui devrait être améliorés. L'évaluation doit être signée par les deux parties et conservée dans le dossier de l'employé.

### ➤ Prendre des mesures correctives :

Après l'évaluation, dans le cas où l'évaluateur voit que le rendement de l'évalué n'était pas satisfaisant et sa performance n'était pas à la hauteur malgré les efforts faits pendant la période de réalisation de ses tâches. De différentes mesures administratives et des mesures disciplinaires peuvent être mise en œuvre pour corriger les lacunes de l'évalué. Il est à préciser que les situations se distinguent selon les employés et leurs postes de travail et que plusieurs aspects juridiques doivent être pris en considération. En conséquence, les informations qui viennent après n'ont pas pour objectif de monter comment agir dans de telles situations, mais plutôt de faire prendre conscience de la complexité de la gestion de ce type de situation et de la nécessité de faire recours aux lois. Aussi, il faut savoir que les employés évalué ont les droits de prendre de mesures légales dans le cas de décisions ou des actes non adéquats sont posés par les évaluateurs. (CSMO CAOUTCHOUC)

### **b) Méthodes d'évaluation :**

Une méthode d'évaluation est un outil de mesure qui aide à faire une comparaison entre ce qu'un employé a réussi à atteindre avec ce qui était définis au préalable. Chaque méthode se présente avec un processus auquel l'évalué est soumis ; la conception est généralement définie par l'évaluateur. Ce processus a pour but de mesurer systématiquement, au cours d'une période bien déterminée, les activités professionnelles d'un employé ou sa performance actuelle. Pour donner des effets positifs, les méthodes d'évaluation doivent répondre à la fois

## CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

aux attentes des employés et de l'entreprise. En toute bonne logique, les organisations devront choisir des méthodes d'évaluation qui soient à la fois les mieux adaptées à un objectif donné et les moins entachées des défauts inhérents à chacune des méthodes. (DOUAYRI, 2016)

Chaque entreprise adopte une méthode précise ou plus afin de mesurer le taux de réussite de l'employé à réaliser ses objectifs, nombreuse sont les méthodes qu'on pourrait utiliser. Il faut savoir qu'avant l'évaluation, l'évalué doit être préalablement informé des dates et du processus de l'évaluation. Parmi les méthodes utilisées pour évaluer les ressources humaines, on peut citer :

- L'entretien individuel d'évaluation : il s'agit d'une rencontre en face à face entre l'employé et son supérieur hiérarchique immédiat, il permet de faire un état des lieux de la situation (bilan des actions, réussites, atteintes - ou non - des objectifs...) et de fixer de nouveaux défis, programmer des formations dont l'employé a besoins , revoir sa rémunération .
- L'auto-évaluation : l'employé et son supérieur hiérarchique remplissent, chacun de leur côté, un questionnaire relatif au travail courant de l'employé. Ce document peut servir de base de discussion lors d'un entretien individuel.
- La méthode 360° : réservée à l'évaluation des cadres managers, cette approche permet aux collaborateurs de ces derniers de les évaluer à travers une notation sur différents items. Cette démarche peut être restreinte (180°) ou bien étendue aux clients et fournisseurs (540°).
- L'entretien professionnel : obligatoire quelle que soit la taille de l'entreprise, depuis le mars 2014, pour tous les employés ayant plus de deux ans d'ancienneté, il permet notamment d'évaluer l'employabilité d'un employé.
- L'entretien de groupe : accompagné par des évaluations individuelles, cette démarche est intéressante dans le cadre de projets menés collectivement.
- Les Assessment Centers : Il permet de mettre le candidat dans une situation concrète de travail (jeu de rôle) afin de pouvoir observer ses réactions et la façon dont il aborde et traite le problème qui lui est soumis. Il permet donc d'établir des pronostics de réussite ou d'échec d'une personne pour une fonction ou un poste dans un environnement déterminé. L'essentiel de cette méthode est qu'elle est constituée d'un ensemble d'exercices concrets. L'évaluation se fait en situation concrète, permettant de faire émerger des compétences autres que les "hard-skills". (GRANGER, 2022)

## CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

### 1.5 Champs d'évaluation :

Il y a souvent une certaine confusion dans les champs de l'évaluation. Il nous semble nécessaire de distinguer précisément les trois cibles qu'elle vise : performance, compétence et comportement. Mais nous tenons à signaler que même s'il y a corrélation entre ces trois notions, on ne peut totalement les identifier.

#### a) Evaluation des compétences :

L'évaluation des compétences fait référence à la façon dont l'activité est faite et les moyens mis en œuvre afin d'arriver aux résultats attendus, il s'agit de l'évaluation des savoir-faire opérationnels et validés .le but est de mesurer l'adéquation de l'employé à son poste de travail, ce type d'évaluation demande une cohérence avec le dispositif de formation, la politique de mobilité et d'adaptation aux changements. (lang, 2004)

L'évaluation des compétences permet de distinguer :

- Les compétences qu'il maîtrise parfaitement.
- Les compétences requises qu'il ne possède pas.
- Les compétences qu'il possède mais ne maîtrise pas assez.
- Les compétences qu'il a mais qu'il n'utilise pas.

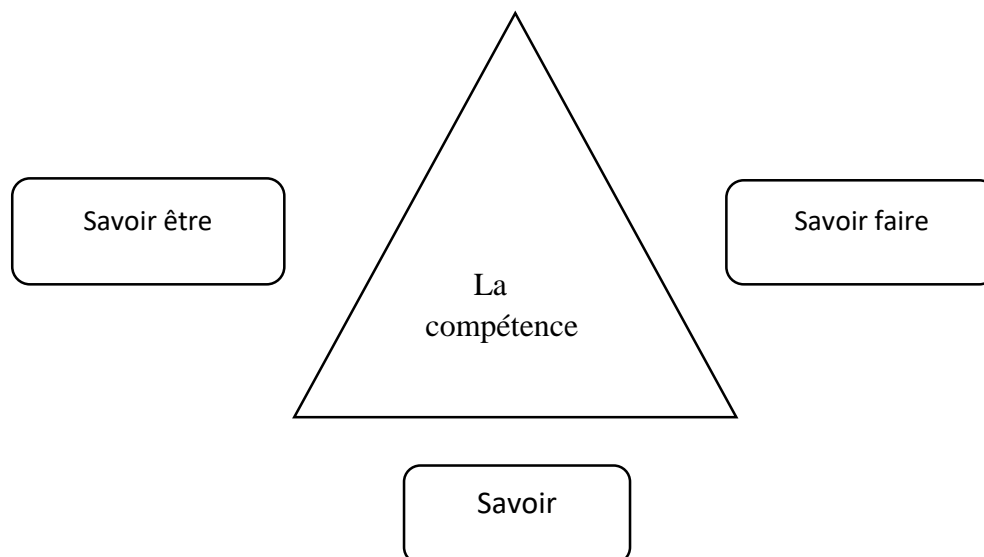
Les deux auteurs (Xavier Boucher, Mines Saint-Etienne, 2003, p. 6) Ont défini la compétence comme suit « *Une compétence est une aptitude sans cesse reconstruite d'un acteur, à mobiliser de manière efficiente un certain nombre de ressources immatérielles qu'il a intériorisées (connaissances, aptitudes psychologiques et sociales,...) et de ressources matérielles de son environnement (outils, instruments, sources d'informations, etc...), pour répondre aux objectifs et au contexte propres à une situation professionnelle* ».

Guy le Boterf propose quant à lui une autre définition : "La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnée ". Pour Guy Le Boterf (Spécialiste du développement des compétences dans le monde du management de l'Entreprise), la compétence comprend cinq éléments : savoir, savoir-faire, savoir être, savoir-apprendre et faire-savoir. Pour cet auteur, la compétence ne réside pas dans les ressources elle-même mais dans la mise en pratique de ces dernières, elle est donc de l'ordre de savoir mobiliser.

## CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

- **Savoir:** Le savoir est l'ensemble des connaissances acquises par l'apprentissage (études, lectures,...) ou l'expérience.
- **Savoir-être :** un ensemble de compétences non techniques qui sont liées principalement aux attitudes des employés, à leurs valeurs. Ce sont les qualités personnelles et comportementales dont ils vont faire preuve dans le monde professionnel (courtoisie, maîtrise des émotions, bon relationnel, capacité à travailler en équipe...).
- **Savoir-faire :** Le savoir-faire est l'expérience pratique qui démontre de la maîtrise technique d'un domaine et qui permet l'application d'une connaissance, d'un savoir. (ingrid, 2018)

**Figure 3: les trois savoirs**



**Source :** (SLIMI, 2021)

L'évaluation des compétences est donc faire tirer et diagnostiquer les savoirs et les savoir-faire d'un employé pour les ajuster aux attentes de l'entreprise et être en mesure de bien gérer l'efficacité de la personne concernée.

### **b) Evaluation de la performance :**

L'évaluation consiste à effectuer de mesures permettant de juger si un fonctionnement est performant ou pas et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener.

## **CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE**

L'évaluation de la performance fait référence aux résultats obtenus par l'employé par rapport aux objectifs qui lui ont été préalablement assignés.

Elle consiste à évaluer la performance réelle de l'employé au travail pendant une période bien déterminée. L'employeur vérifie si l'employé s'est bien acquitté des tâches qu'on lui a confiées. Les objectifs doivent être définis au préalable. Ceux-ci dépendent souvent des fonctions et de l'environnement dans lesquels les employés se trouvent. Elle doit être aussi objective que possible. Elle se base sur l'examen des faits, des résultats quantifiés, et d'indicateurs strictement définis. (DOUAYRI, 2016)

Elle s'effectue au regard, à la fois, de son efficacité et de son efficience :

- Par la mesure de l'efficacité, on veut s'assurer que les objectifs à atteindre par les employés ont été mis en œuvre et qu'ils ont obtenu les résultats attendus.

- Par la mesure de l'efficience, on veut s'assurer que la performance a été atteinte de façon optimale, en termes d'utilisation des moyens, en particulier les moyens budgétaires et humains, ainsi qu'en termes d'impact. En ce sens, l'efficience, c'est l'efficacité au moindre coût.

De ce point de vue, l'évaluation de la performance d'un employé est aussi, d'une autre façon, l'évaluation de la performance du couple hiérarchique supérieur - employé. Cette évaluation porte sur les missions qui les rassemblent, le premier fixe les objectifs et fait le suivi, quant à l'employé travaille sur leur réalisation. Cette relation entre les deux acteurs permet l'exécution de la mission de l'évaluation, Cette simple évidence montre que l'exercice d'évaluation de la performance réuni, jusqu'à un certain point, l'employé et le supérieur hiérarchique dans un rapport d'égalité, étant chacun indispensable à l'autre pour ses tâches. (Manuel de politiques, normes et procédures de Gestion des Ressources Humaines, 2014)

### **c) Evaluation du comportement :**

Le comportement recouvre les attitudes positives (optimiste, motivé, etc.), l'aptitude à construire des relations interpersonnelles à l'intérieur de l'entreprise ainsi qu'à l'extérieur (avec les collègues et les clients), ou la capacité à attirer de nouveaux clients.

L'utilisation des critères comportementaux n'est pas nouvelle. Depuis les années 60, certaines banques tournent vers l'évaluation d'autre concept comme la rigueur, la coopération ou les capacités de concertation. Même si beaucoup d'outils ont été développés en la matière au

## **CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE**

cours des deux dernières décennies, l'enjeu de quantifier et de mesurer le comportement demeure apparent, et pose les questions du lien entre gestion et comportements, et leur mise en pratique.

L'évaluation des comportements -aussi appelé les compétences comportementales- suppose qu'il existe des comportements générateurs de performances de l'employé dont les situations de travail dans lesquelles il se trouve, ils demandent continuellement des mesures d'ajustement et des améliorations. L'évaluation des compétences comportementales est fondée sur l'idée qu'il existe des comportements générateurs de performances. A ce titre, l'évaluation de ce type de compétences d'ordre relationnel, managérial ou émotionnel fait désormais partie intégrante de la plupart des systèmes d'évaluation.

Cette tendance s'inscrit dans un environnement marqué par trois évolutions récentes :

- l'avènement d'une économie de services : la tertiarisation de l'économie a contribué à valoriser de nouvelles compétences, notamment d'ordre comportemental;
- la mondialisation : l'internationalisation des entreprises, les délocalisations et la dispersion des effectifs dans le monde entier ont rendu nécessaire la mise en place de référentiels communs, notamment pour les comportements ;
- la légitimité du mesurable : les comportements des salariés sont visibles au sein de l'entreprise et doivent donc pouvoir être mesurés pour pouvoir s'insérer dans le cadre de l'univers gestionnaire, caractérisés par un recours massif aux données quantitatives et au reporting. (chael Ashworth, Michel Bakus, Jérôme Dubois, 2009)

L'évaluation des compétences, performances et comportements sont trois champs d'évaluation complémentaire différents mais complémentaire ou chacun mobilise des processus de réflexion et d'analyse. L'évaluation des compétences s'appuie sur les savoirs et savoir-faire, l'évaluation de la performance s'appuie sur les résultats produits et l'évaluation des comportements s'appuie sur les attitudes des employés concernés.

## **2. Performance de l'entreprise :**

### **2.1 Définition :**

Pendant longtemps la performance s'est limitée à sa dimension financière. Cette performance se résumait à atteindre la rentabilité désirée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui assurait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis ces dernières années, l'entreprise ne se contenter plus qu'à sa performance financière mais s'est ouverte à des

## CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

approches plus générale y compris des dimensions sociales et environnementales. L'émergence de nouvelles parties prenantes ont donné à la performance d'autre utilisation. Aujourd'hui, la continuité des entreprises est liée à la façon dont elles se conduisent. Par conséquent, les entreprises s'élargissent et ajoutent d'autres parties prenantes qui sont de plus en plus impliqués dans la performance de l'entreprise. (NILS, F., TASKIN, L., & BOUCHAT, P., 2013)

*«La performance d'une entreprise est une notion très large, qui englobe tout un ensemble d'éléments. Généralement mesurée avec des indicateurs clés (KPI ou key performance indicators), elle regroupe principalement les aspects commerciaux, organisationnels et sociaux. L'objectif principal d'une société est sa pérennité, directement liée à son bénéfice. Mais sa performance s'étend bien au-delà de ces simples critères».* (Russell, 2017)

*« Une entreprise performante est une entreprise qui parvient à réaliser ses objectifs mesurés par différentes « performances », qu'elles soient financières, économiques ou sociales»* (peyrard-moulard, 2021). Pour cette raison, l'entreprise doit déterminer des indicateurs, qualitatifs et quantitatifs, qui lui apportent les informations nécessaires sur la qualité de son fonctionnement. La performance financière est la dimension principale, car elle conditionne la pérennité de l'entreprise. Ici, les indicateurs de rentabilité et de profitabilité sont le moyen de contrôler ses bénéfices et de renforcer la confiance des actionnaires et des investisseurs. La continuité d'une l'entreprise repose sur sa compétitivité face à ses concurrents, sa capacité à garder ses clients et à augmenter sa part de marché. (JDN, 2019)

### **2.2 Indicateurs clés de la performance de l'entreprise :**

Aujourd'hui les entreprises se trouvent face à des changements économiques et des nouveaux défis, cela fait qu'elles soient dans l'obligation de mesurer leur performance avec des nouvelles façons.

« Ce qui peut être mesuré peut être amélioré. » cette citation dite par Peter Ferdinand Drucker conseiller en management montre que mesurer les performances est le début de toute démarche d'amélioration, que ce soit en termes de productivité, de qualité, de délais, de processus, ou de gestion des stocks. Pour cela, les indicateurs clés ou KPI sont essentiels pour l'atteinte des objectifs que l'entreprise s'est fixés.

Les indicateurs permettent de mesurer l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés et suivis. Pour dire que ces objectifs sont en train d'être réalisés, il faut en premier s'assurer

## CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

que les indicateurs ont fait l'objet d'une définition explicite et partagée, dans le but de diminuer les erreurs de construction et les interprétations déferentes : pour cela, il est important de positionner la valeur de l'indicateur par rapport à une valeur de référence ou un objectif à atteindre (une norme, une moyenne, une prévision, un objectif). Le choix de la référence est important pour la prise de décision. Il fait partie intégrante de la structure de l'indicateur. (NILS F, TASKIN L, & BOUCHAT P., 2013).

Les champs d'analyse des indicateurs sont divers car tous les domaines sont susceptible d'être mesurés selon les besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, temps, qualité, flux, productivité, taux de marge, stock, service...etc. Puis, petit à petit, on a utilisé l'indicateur pour évaluer la performance des objectifs, traitant de la diversité des dimensions de la performance de l'entreprise.

De nombreux auteurs ont évoqué les indicateurs clés de performance dans leurs travaux, chacun a traité des indicateurs différents des autres en fonction leurs attentes du sujets de leurs recherches :

ABDELFADEL Kaouter a cité quatre indicateurs de la performance (ABDELFADEL Kaouter, 2020) :

- La pérennité de l'organisation ;
- L'efficacité économique ;
- La légitimité de l'organisation auprès des groupes externes ;
- La valeur des ressources humaines.

Tandis que Linda EL HAMMIOUI définit 3 déterminants (Linda EL HAMMIOUI, 2019) :

- Les déterminants environnementaux ;
- Les déterminants organisationnels;
- Les déterminants humains.

Dans notre recherche nous allons se focalisé sur trois ces indicateurs : productivité, rentabilité et croissance qui vont nous servir pour mesurer l'impact de l'évaluation RH sur la performance de l'entreprise.

## **CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE**

### **a) Productivité :**

La productivité traduit l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées par les personnes et l'entreprise pour produire des biens et des services, tout en optimisant les avantages économiques, pendant une période donnée. Il existe aujourd'hui de nombreuses études universitaires qui mettent la lumière sur l'importance de la productivité, cette dernière contribue à la croissance économique, à l'augmentation des bénéfices des entreprises et à leur croissance, à la diminution des prix payés par les consommateurs, à l'augmentation des salaires des travailleurs. La croissance soutenue de la productivité est importante pour la croissance et le développement des entreprises, dans la mesure où elle permet à ces dernières d'être rentables (en élargissant leur production et/ou réduisant au minimum leurs coûts de production). Les entreprises peuvent ensuite réinvestir les bénéfices ainsi multipliés pour continuer de renforcer leur efficacité et leur rentabilité à moyen terme. En d'autres termes, les entreprises qui augmentent leur productivité bénéficient de revenus plus élevés, qui peuvent être investis. L'amélioration de la productivité n'entraîne pas nécessairement des investissements coûteux pour les entreprises, mais invite plutôt à l'utilisation efficace des ressources humaines et physiques. (Organisation internationale du Travail, 2020)

De façon générale, la productivité est définie comme le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des intrants nécessaires pour le produire. Elle constitue, en fait, une mesure de l'efficacité avec laquelle une entreprise met à profit les ressources dont elle dispose pour fabriquer des biens ou offrir des services. (Gamache, 2005)

### **b) Rentabilité :**

La pérennité d'une entreprise dépend de plusieurs paramètres dont la rentabilité.

La rentabilité des entreprises, rapporte une mesure de résultats à des moyens engagés pour les obtenir, est une mesure de leur efficacité. Pour les apporteurs de capitaux, c'est un critère de placement et, pour les entreprises, un indicateur qui leur permet de se situer par rapport à leurs concurrents. Les comparaisons internationales en la matière sont délicates à réaliser mais elles peuvent être tentées à partir des données de la comptabilité nationale, celles-ci étant, au moins partiellement, harmonisées. La rentabilité peut ainsi être calculée pour le secteur des sociétés non financières d'un pays dans son ensemble. Elle fournit une mesure de l'efficacité du système productif national et de son attrait pour les investisseurs internationaux. De même qu'en comptabilité d'entreprise, on peut distinguer :

## CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

- la rentabilité économique, qui rapporte le résultat d'exploitation, le plus souvent net de la consommation de capital fixe, au capital non financier, composé du capital productif fixe et du besoin en fond de roulement. La rentabilité économique reflète l'efficacité du processus productif seul, indépendamment des modes de financement adoptés ;
- la rentabilité financière, qui rapporte aux fonds propres le profit à la disposition des actionnaires après paiement des impôts et des intérêts. La rentabilité financière est celle qui est prise en compte par les investisseurs pour sélectionner leurs acquisitions de parts de capital ;
- la différence entre la rentabilité économique et la rentabilité financière, dénommée effet de levier. Elle dépend, d'une part, du coût de l'endettement et, plus précisément, de l'écart entre le coût de l'endettement et la rentabilité économique compte tenu de l'impact de l'inflation et du taux d'imposition, et, d'autre part, du niveau de l'endettement, rapporté ici aux capitaux propres, c'est-à-dire du levier proprement dit. (La rentabilité des entreprises : une approche à partir des comptes nationaux, 2005).

### c) Croissance :

La croissance concerne l'économie en général et l'entreprise en particulier. La croissance de l'entreprise se concentre sur les stratégies et les comportements à adopter dans une ère de globalisation. Néanmoins, les entreprises ont des taux de croissance différents au sein d'un même environnement qui sont déterminés par des forces d'inertie et qui sont à la base des économies de performance. La croissance recouvre plus d'une signification : « grandir », « devenir rentable », « augmenter sa valeur » et « améliorer sa qualité ». Face à la concurrence acharnée et en vue décroître, l'entreprise doit miser sur le développement de nouveaux produits, conquérir de nouveaux marchés, appliquer de nouvelles technologies et introduire de nouveaux procédés. C'est ainsi qu'il est question de détecter les opportunités et d'éviter les menaces en quête de croissance. Face à la concurrence acharnée, les entreprises choisissent différents modes de croissance et sont obligées de passer par des phases de croissance. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer cette croissance.

La croissance de l'entreprise est « la conséquence de la stratégie en matière de produit et marché ; et de plusieurs facteurs critiques internes de l'entreprise ». Elle est liée à l'augmentation de la taille de l'entreprise, sa rentabilité et sa valeur. Les objectifs qualitatifs sont le développement des connaissances et le rayonnement de l'entreprise. Il est important de

## **CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE**

définir la croissance économique et de détecter ses facteurs explicatifs avant d'aborder la croissance de l'entreprise et ses modalités. (Selma, 2006).

### **2.3 Importance des indicateurs clé de performance :**

Les indicateurs clés de performance sont des moyens spécifiques et quantifiables qui permettent de mesurer les performances d'une activité donnée au sein d'une entreprise. Ils fournissent une analyse essentielle de l'entreprise et mettent en pratique les opportunités pour accroître son succès et sa croissance.

Les KPI ou indicateurs clés de performance en français (ICP) sont des chiffres clés qui se réfèrent aux performances, notamment financière et commerciale d'une entreprise. Les indicateurs clés de performance sont généralement exploitées pour déterminer les objectifs à atteindre. Ils permettent de lire aussi bien les succès que les échecs. Les processus peuvent ainsi être évalués, contrôlés et, si nécessaire, améliorés. Les indicateurs clés de performance jouent un rôle très important dans une entreprise. C'est un sujet majeur qu'il faut connaître car ils sont des données très utiles à l'entreprise. Il s'agit de l'un des principaux moyens d'analyser les résultats de l'entreprise. C'est un outil qui fournit des données précises sur ce qui va bien ou mal dans l'entreprise. Sur la base de ces résultats, les managers peuvent prévoir les problèmes et éviter certains dommages ou dégâts inutiles. Mais il est difficile de définir quels sont les indicateurs clés de performance les plus pertinents. Il suffit de bien connaître le fonctionnement de l'entreprise en question et le marché dans lequel elle évolue.

Les KPI permettent de faciliter la communication au sein d'une équipe de collaborateurs. Ils permettent au manager de se rendre compte clairement des résultats de l'entreprise qu'ils gèrent. Grâce aux indicateurs clés de performance (KPI), tous les collaborateurs sont au courant de ce qui se passe réellement. Évidemment, c'est une condition sine qua non pour s'investir : être au courant de ce qui se passe dans l'entreprise. Ces KPI permettent donc une cohésion afin que tous les efforts soient portés vers le même but. Cela permet aux équipes de comprendre l'importance de leurs activités. Ils contribuent à leur donner le sentiment qu'ils sont un élément pertinent de l'ensemble. Concrètement, un indicateur de performance clé est presque toujours un chiffre ou un pourcentage. Et c'est pourquoi ils sont si importants dans la prise de décision. ( (KPI (Key Performance Indicator) : définition, utilité pour l'entreprise))

**CHAPITRE 2 : CADRE  
MÉTHODOLOGIQUE,  
RÉSULTATS ET DISCUSSION.**

## **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION**

Pour mener à bien ce travail, le présent chapitre expose la méthodologie de recherche que nous avons adoptée, la posture épistémologique choisie ainsi que les instruments de recherche qui nous ont permis de traiter et d'analyser les données.

Il comporte aussi la présentation de l'entreprise d'accueil d'une manière générale en expliquant les types d'évaluation qu'il existe au niveau de cette entreprise et nous avons présentés les résultats de l'analyse et le traitement des données.

### **1. Méthodologie de recherche :**

A travers cette partie nous allons présenter notre posture épistémologique, la démarche méthodologique y compris l'approche quantitative et les instruments de recherche que nous avons utilisé pour arriver aux résultats.

#### **1.1 Cadre épistémologique :**

Chaque recherche doit s'inscrire dans un paradigme épistémologique, ce dernier, cadre les hypothèses de la recherche, la méthodologie à poursuivre, les matériaux à utiliser, les méthodes de justification de la connaissance ...

De cette façon, se positionner épistémologiquement, choisir sa posture ou encore son paradigme signifie que le chercheur en élaborant son travail devrait s'inscrire dans une certaine logique, approche ou encore philosophie. En se positionnant, le chercheur pourra déterminer son champ de recherche et de conditionner à la méthodologie choisie à savoir inductive, déductive ou encore adductive. Ces dernières définissent aussi les méthodes de recherches a adopté telle que quantitative ou qualitative. Quant au positionnement, lui est conditionné par la nature du phénomène du sujet traité et par la valeur que nous voulons lui associer, le processus de production ici, est le contexte de notre recherche. (SLIMI, 2021)

Dans notre étude, nous avons opté pour une approche quantitative expérimentale comme méthodologie de terrain qui s'inscrit dans le cadre d'une recherche de posture épistémologique positiviste de type hypothético déductive.

#### **1.2 Approche méthodologique :**

Notre recherche a pour objectif de faire montrer l'impact de l'évaluation des ressources humaines sur la performance de l'entreprise dans la finalité d'augmenter la prise de conscience des dirigeants sur l'importance de l'amélioration de cette dernière et pour affirmer ou infirmer les hypothèses qu'on a préalablement définis .Pour cela, l'approche quantitative nous semblait appropriée .

Une étude quantitative sert à prouver ou démontrer des faits en quantifiant un phénomène. Les résultats sont souvent exprimés sous forme de données chiffrées (statistiques). Cette méthode peut par exemple être menée à l'aide :

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

- D'un sondage (réponse à une question) .
- D'un questionnaire (réponses à plusieurs questions). (Claude, 2020)

Les résultats d'une étude quantitative s'expriment en données chiffrées et permettent de calculer des moyennes, compter la fréquence d'une certaine réponse, diviser les données en pourcentages... Le plus souvent, on retrouve les résultats d'études quantitatives sous forme de tableaux statistiques ou de graphiques.

### 1.3 Instruments de recherche :

#### a) Documentation :

Pour réaliser ce travail, nous avons utilisé des ouvrages, des thèses, des revues scientifiques et des articles disponibles au niveau de notre école « École nationale supérieure de management » ou dans des bibliothèques numériques, des plateformes et des sites web.

Aussi, plusieurs mémoires nous ont été communiqués par la DRH de **MAGHREB LEASING ALGERIE-MLA-** .

#### b) Questionnaire :

Dans le cadre de notre recherche, Nous avons élaboré un questionnaire qui a été diffusé auprès de notre population cible, comportant une série de questions relative aux informations recherchées. Cette démarche nous a permis de collecter les données nécessaires pour traiter notre recherche.

Notre questionnaire présenté en détails (annexes 1), il est divisé en deux parties principales :

- La première partie porte sur des données personnelles et fonctionnelles des répondants afin de cerner leurs profils selon l'âge, le genre, l'expérience professionnelle...
- La deuxième partie est consacrée à l'effet des dimensions de l'évaluation des ressources humaines sur les critères de mesure de la performance de l'établissement financier **MAGHREB LEASING ALGERIE.**

Cette deuxième partie comporte des questions sous forme d'échelle likert qui comprend cinq options de réponse, qui couvrent le spectre d'opinions, d'un extrême à l'autre (toujours 5, souvent 4, parfois 3, rarement 2, jamais 1). Elle est aussi divisée en deux axes:

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

1. Premier axes : les dimensions de l'évaluation des RH, 12 questions ont été posés par rapport aux compétences, performance et comportement.
2. Deuxième axe : Les critères de mesure de la performance, 12 questions par rapport aux critères de mesure de la performance de **MAGHREB LEASING ALGERIE**.

### 1.4. Echantillon de l'étude :

Notre enquête cible les 135 employés de l'établissement financier **MAGHREB LEASING ALGERIE -MLA-**, ceux de la direction générale ou notre stage a été effectué et ceux de ses 13 filiales.

Le questionnaire a été diffusé auprès des employés par voie électronique par la directrice des ressources humaines.

Nous avons récupéré en tout 44 questionnaires, dont 42 était analysable tandis que les deux autres on les a exclu car les répondants n'ont pas répondu à toutes les questions.

De ce fait, notre échantillon présente 31 % de l'ensemble de la population, qui est approprié à ce genre d'étude.

### 1.5. Outils d'analyse des données

Après la récupération du questionnaire, pour son analyse et son traitement, et pour exploiter les données dans le but d'une meilleure interprétation des résultats, nous avons procédé au traitement des données à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Science) afin d'en tirer les tableaux nécessaires.

Les outils statistiques utilisés sont :

- **Le coefficient d'Alpha de Chronbach** pour mesurer la fiabilité et la cohérence interne des questions posées dans le questionnaire, il faut que sa valeur soit égale à 0.6 ou plus.
- **Le coefficient de corrélation (Pearson)** est la mesure spécifique qui mesure la validité du questionnaire, l'item par rapport à sa dimension (cohésion interne) et la dimension par rapport à l'axe (validité structurelle), sa valeur doit être proche de 1. Ainsi il est utilisé pour mesurer la relation entre les deux variables de notre recherche.
- **Le pourcentage et la fréquence** des données personnelle et professionnelle de l'échantillon.
- **La moyenne** pour mesurer l'existence de nos deux variables (l'évaluation RH et performance d'entreprise) dans l'entreprise et **l'écart type** pour mesurer la dispersion des réponses.

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

L'étendue d'une série statistique est utilisée pour mesurer la différence entre sa valeur la plus élevée et sa valeur la plus basse pour déterminer les intervalles de degrés d'accord (bas, moyen, élevé) en suivant les étapes suivantes :

- Calcul de l'étendue :  $(5-1=4) / 3$
- Ajouter l'étendue (1.33) à la valeur la plus basse et ainsi de suite. Et les intervalles deviennent comme suit :

**Tableau 2: les intervalles d'analyses de l'existence des variables.**

[1 – 2.33 [	[2.33– 3.64 [	[3.64 – 5]
Bas	Moyen	Elevé

Source : réalisé par nos soins

Si les moyennes des réponses des répondant s'inscrit dans :

1. Le premier intervalle, on peut dire qu'elle est basse.
  2. Le deuxième intervalle, on dit qu'elle est moyenne.
  3. Le troisième intervalle on dit qu'elle est élevée.
- **Anova 1 facteur** pour analyser la variance des réponses des répondants par rapport à leurs données personnelles et fonctionnelles.
  - **La régression multiple** pour mesurer l'impact de l'évaluation RH sur la performance de l'entreprise.

### 2. Présentation de l'entreprise

#### 2.1 Maghreb leasing Algérie / SPA :

Maghreb Leasing Algérie/SPA –**MLA**- est un établissement financier spécialisé dans le leasing (crédit -bail). Elle a été créée en 2006 sous la forme juridique de société par action SPA au capital social de 6.5 milliards DZD et qui compte plus de 130 collaborateurs.

Le projet MLA est né suite à l'initiative de Tunisie Leasing Group (TLG) cumulant plus de 39 ans d'expérience dans le domaine du leasing en Tunisie, et avec le concours de son actionnaire de référence AMEN Group.

Le leasing est un financement à moyen terme de biens mobiliers et immobiliers à usage professionnel.

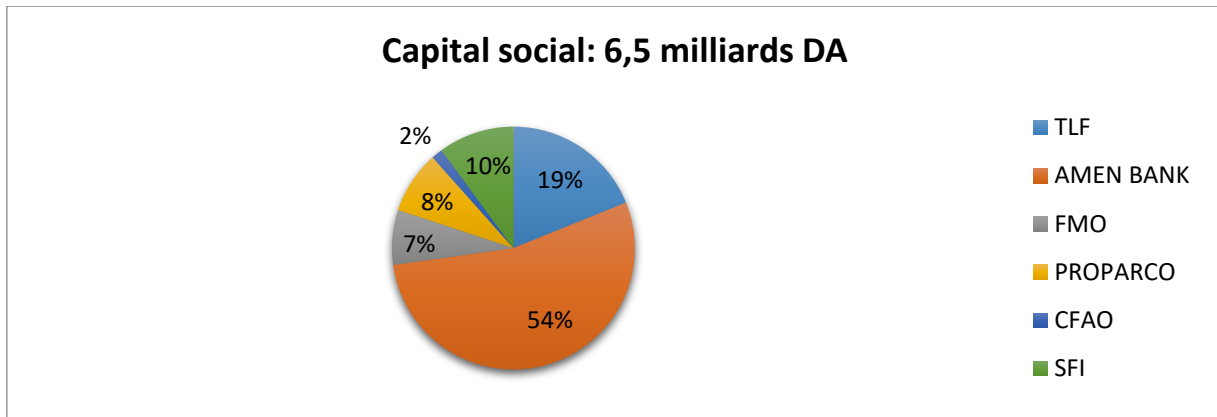
Le contrat de leasing est un contrat de location entre trois (03) parties :

- le vendeur ou le fournisseur qui fournit le bien à financer.
- le crédit bailleur de ou l'établissement financier qui est le propriétaire du bien, ce dernier accorde au preneur le droit d'utiliser le bien pendant une période déterminée (période du contrat de leasing) en contrepartie des paiements des loyers mensuels.
- le crédit preneur qui n'est qu'un utilisateur du bien loué par le bailleur. Le preneur a le droit de choisir le bien à acquérir et le fournisseur y réfère.

#### 2.2. Actionnaires de MLA :

Le capital social de la MLA est divisé entre ses actionnaires comme le montre la figure suivante :

Figure 4: Les actionnaires de MAGHREB LEASING ALGERIE -MLA- .



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise.

- **Tunisie Leasing & Factoring –TLF-**: L'une des références en Tunisie dans le domaine du Leasing depuis 1984 et dans le domaine de factoring depuis 1995.
- **AMEN BANK**: dont l'origine remonte à 1906, née de la succursale du crédit foncier d'Algérie et de Tunisie. avec un réseau de 130 agences, est considérée comme la banque la plus performante en Tunisie.
- **Netherlands Development Finance Company –FMO-** : Agence de développement créée en 1970 conjointement entre l'état et des groupes privés néerlandais.
- **Société Financière Internationale –SFI-** : Bras financier de la banque mondiale, son objectif est de financer le développement de la PME / PMI.
- **PROPARGO**: Filiale de l'agence française de développement dont le rôle consiste à stimuler les investissements privés dans sa zone.
- **CFAO**: Distributeur de banque, leader de la distribution et des services en Afrique et en Outre-mer.

### 2.3 Présentation du groupe :

- Algérie :

Maghreb Leasing Algérie

- Tunisie :

Amen Bank, Tunisie leasing, Tunisie LLD, Tunisie Factoring.

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

- Afrique subsaharienne :

Alios Finance : Burkina Faso, Cameroun, Cote D'Ivoire, Gabon, Kenya, Sénégal, Tanzanie  
Zambie

### 2.4 Valeurs de MLA :

- La créativité : Développement d'un esprit tourné vers l'avenir ;
- La réactivité : Adaptation rapide aux évolutions et au changement ;
- La qualité : Service personnalisé et adapté aux attentes des clients ;
- La performance : Prise en charge rapide du besoin des clients ;
- L'engagement : Equipe de spécialité au service des professionnels.

### 2.5 Organisation de MLA :

#### a) Organigramme :

La Direction générale de MLA située à Alger, s'organise de la manière figurante dans l'organigramme qui est principalement structurée par neuf (09) directions.

L'organigramme de **MAGHREB LEASING ALGERIE -MLA-** est en annexe (2)

#### b) Structures de **MAGHREB LEASING ALGERIE -MLA-**

- **Direction des ressources humaines** : Prend en charge les volets ressources humaines, comme le recrutement, le suivi des carrières des collaborateurs, les promotions internes, règlement intérieur.
- **Direction du système d'information** : Suivi de la partie logistique et informatique, ainsi qu'infrastructure (matériel informatique). La principale tâche réside dans la bonne gouvernance et le suivi des systèmes d'exploitation.
- **Cellule d'audit** : Veille sur le respect de la réglementation interne (respect des procédures et procès), et externe (réglementation bancaire, aspect juridique).
- **Direction finance et comptabilité** : Gestion et suivi des aspects financiers et comptable dont le département financier est responsable du refinancement, de la gestion de la trésorerie, du suivi des participations suivi du budget, endettement et le département comptable s'occupe de l'arrêté des comptes de la société, rapports des commissaires aux comptes, consolidation des états avec la société mère, du contrôle des opérations

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

d'encaissement et de décaissement effectué par les agences de la facturation des opérations des loyers et des intérêts de retard, et de l'assistance des agences pour le suivi du compte clients.

- **Direction commerciale :** son rôle principal consiste au suivi des réalisations commerciales et des performances de chaque compartiment, de conserver les meilleurs clients en effectuant des visites périodiques et démarcher de nouveaux clients d'égale qualité, au moyen de la prospection directe aussi son but est de développer le réseau à travers l'ouverture de nouvelles agences.
- **Direction des moyens généraux :** Gestion du volet logistique et moyens généraux de MLA, à titre d'exemple l'organisation des missions, déplacement, billetterie ...
- **Direction des engagements :** Traitements des demandes de crédit instruites par la direction commerciale, suivi des décisions de crédit. Aussi, elle définit les cibles à prospecter, les plafonds par catégorie de client et suit le déroulement des crédits accordés par les comités ou les chefs d'agences.
- **Direction de production (back office) :** Prise en charge de la partie concrétisation des accords de crédits en contrat. Elle est chargée de l'établissement et de la gestion des contrats conformément aux dispositions décrites dans le présent et la réglementation en vigueur.
- **Direction du recouvrement et contentieux :** Département de recouvrement est chargé du recouvrement amiable et contentieux. Il doit être en permanence pour chaque affaire afin d'évaluer l'efficacité du service et de ces partenaires. Tandis que le département de contentieux s'occupe des relations avec les cabinets d'avocat en vue d'obtenir les jugements nécessaires.

### c) Mode de gestion :

Maghreb leasing Algérie SPA est géré par un directoire constitué de 3 directeurs dont le président directeur général et deux autres directeurs.

Son réseau est basé sur Centre, Est et Ouest comme indiqué sur le tableau qui suit :

**Tableau 3:Les agences de MAGHREB LEASING ALGERIE -MLA-.**

Régions	Agence	Catégorie A/B	Année de création	Effectif
Agences Centres	Alger	A	2006	10
	Blida	B	2016	4
	Dar El-Beida	A	2016	5
	Tizi- Ouzou	B	2012	4
Agences Est	Annaba	A	2010	7
	Constantine	B	2012	5
	Sétif	A	2012	7
	Bordj Bou Arreridj	B	2016	4
	Bejaia	B	2016	4
	Batna	B	2016	6
Agences Ouest	Tlemcen	B	2016	4
	Oran	A	2010	8
	Mostaganem	B	2020	3

**Source :** Réalisé par nos soins à travers des informations communiquées par la DRH

### 2.6 Evolution de MLA :

- Au fil des 18 ans Maghreb Leasing Algérie a beaucoup progressé, réussi à devenir leader sur le marché Algérien de leasing avec 13.2% parts de marché et maintenue son leadership.
- C'est le référent optimal pour les PME/PMI, commerçant, professions libérale exerçant leurs activités depuis plus de 2 ans.
- Aujourd'hui Maghreb Leasing Algérie compte aujourd'hui plus de 130 collaborateurs.
- Maghreb Leasing Algérie est présente à travers 13 agences dans de différentes wilayas (centre, est, ouest).

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

- Maghreb Leasing Algérie est arrivée aujourd'hui à 6.5 milliards DZD de chiffre d'affaire.
- Après être géré par un directoire de membre tunisiens, aujourd'hui Maghreb Leasing Algérie est composé à 100% de cadres algériens.
- Maghreb Leasing Algérie c'est une gamme de 7 produits et 02 packs proposé aux clients : Auto, transport, BTP, médical, équipement, immobilier, et LLD et le pack SANTE et SCHOOL

### 2.7 Types d'évaluation au sein de MLA

Aujourd'hui, le collaborateur est évalué à tous les niveaux de sa vie professionnelle : lors de son recrutement, au cours de sa carrière, évaluation semestriel, chaque année lors de l'évaluation annuelle-entretien annuel d'appréciation-, de manière informelle...être jugé est devenu un passage obligé, vu qu'il s'agit d'un élément essentiel de la fonction RH.

MAGREB LEASING ALGERIE- MLA- dispose de plusieurs types d'évaluation on en peut citer :

- a) Evaluation au recrutement** : chaque candidat qui postule à Maghreb leasing Algérie, son dossier subit une évaluation pour enfin décider s'il est accepté pour passer un ensemble des entretiens d'embauche qui seront par leurs tours comme évaluation pour le candidat et voir s'il répond au poste voulu ou pas.
- b) Evaluation de training** : après avoir retenu le candidat, ce dernier reçoit une formation de 2 à 6 semaines selon le poste qu'il vient d'occuper, à la fin le candidat en question subit une évaluation animé par la DRH pour voir ce qu'il a retenu de son training.
- c) Evaluation de la période d'essai** : le nouveau recrue avant sa confirmation passe par une période d'essai de 3 mois renouvelable, après les 3 premiers mois il passe un entretien d'évaluation avec son supérieur hiérarchique. Si l'entretien n'est pas réussi la période d'essai sera prolongée.
- d) Évaluation périodique** : MLA, évalue ses collaborateurs deux fois pendant un exercice N. il s'agit d'une évaluation semestrielle et une autre annuelle.

L'évaluation touche plusieurs axes citant : aptitudes comportementales, bien être, relations humaines et communication, aptitudes professionnelles, organisationnelles et intellectuelles, objectifs et qualité de travail et au final l'axe de formation et gestion de carrière.

Chaque collaborateur est évalué par son supérieur hiérarchique.

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

- a) **Evaluation semestrielle** : est fixée en mois de juin, elle sert à déterminer et examiner le progrès de l'employé et sa productivité. A cette occasion, le responsable est censé de discuter clairement ses observations en mettant l'accent sur les points forts à améliorer et les points faibles pour les corriger et les rectifier dans les 6 mois à venir afin d'arriver à clôturer l'exercice avec les meilleurs résultats et atteindre les objectifs fixés.
- b) **Evaluation annuelle** : est fixée généralement au début d'exercice N+1. Le collaborateur est évalué sur les performances de l'année écoulée dans lequel il dialogue avec son supérieur sur les succès et les échecs. L'évaluation annuelle est considérée comme le bon moment pour le collaborateur de demander des formations ou une promotion.

### 3. Résultats et discussions :

Après la présentation de notre méthodologie de recherche, nous passons maintenant au noyau de notre travail, à savoir : la partie empirique. Dans cette partie, nous allons nous pencher sur l'analyse et la discussion des résultats obtenus.

#### 3.1 Résultat de fiabilité et validité du questionnaire :

A travers cette partie, nous allons analyser la fiabilité de notre questionnaire ainsi que l'existence des variables au sein de l'entreprise.

##### a) Résultat de fiabilité du questionnaire :

Les résultats du coefficient d'alpha de chronbach de nos deux variables ainsi que celui de notre questionnaire en entier (annexe 3) sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 4: résultats du coefficient d'alpha chronbach.**

Les variables	Nombre d'items	Alpha chronbach
L'évaluation RH	12	0.917
La performance de l'entreprise	12	0.842
Le questionnaire	24	0.921

**Source** : réalisé par nous-même à l'aide des résultats de SPSS

Le tableau ci-dessous montre que la valeur du coefficient d'alpha chronbach des réponses des répondants sur tous les items du questionnaire est égales à (0.921), ce qu'explique qu'elle est très satisfaisante sachant qu'elle doit être égale ou supérieure à (0.6) comme c'est déjà mentionné. Celle de la variable indépendante (l'évaluation RH) est égale à (0.917) et celle de la variable dépendante (la performance de l'entreprise) est égale à (0.842).

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

Ces résultats confirment la fiabilité de notre questionnaire.

### b) Cohérence interne des variables indépendante et dépendante :

Le tableau ci-dessous présente les résultats du coefficient de corrélation R qui vont nous montrer la corrélation entre les items et les dimensions auxquelles ils appartiennent (annexe 4).

**Tableau 5 : Le coefficient de corrélation des dimensions et leurs items.**

Les dimensions de l'évaluation RH		R	Sig
Performance	Votre entreprise évalue le taux de réalisation des tâches qui vous sont assignées.	0.754	0.000
	Votre entreprise évalue la qualité de votre travail.	0.922	0.000
	Votre entreprise évalue la rapidité de l'exécution de votre travail.	0.882	0.000
	Votre entreprise vous récompense pour les résultats positifs de l'évaluation	0.849	0.000
Comportement	Votre entreprise évalue le respect des instructions du travail.	0.549	0.000
	Votre entreprise évalue votre coopération avec vos collègues.	0.934	0.000
	Votre entreprise évalue votre comportement avec vos collègues.	0.938	0.000
	Votre entreprise évalue le comportement du collaborateur avec les clients.	0.886	0.000
Compétence	Votre entreprise évalue la capacité des collaborateurs a réalisé les objectifs fixés	0.678	0.000
	Votre entreprise évalue l'esprit d'initiative dans la résolution des problèmes	0.926	0.000
	Votre entreprise évalue votre adaptation aux changements.	0.928	0.000
	Votre entreprise évalue votre capacité à acquérir de nouvelles compétences.	0.813	0.000
<b>Les dimensions de la performance de l'entreprise</b>		<b>R.</b>	<b>Sig</b>
Productivité	Votre entreprise réalise des ventes fixées	0.700	0.000

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

	Votre entreprise fournis les biens avec la qualité requise.	0.82 7	0.000
	Vos clients sont livrés à temps	0.75 0	0.000
	Votre entreprise fournis les biens avec un bon prix	0.62 7	0.000
Rentabilité	Votre entreprise est satisfaite de ses bénéfices annuels	0.88 0	0.000
	Les bénéfices réalisés par l'entreprise sont adéquats avec les efforts fournis	0.76 1	0.000
	Les bénéfices réalisés par l'entreprise sont satisfaisants par rapport aux concurrents	0.77 4	0.000
	Les bénéfices réalisés par l'entreprise sont en adéquation avec la situation économique	0.72 4	0.000
Croissance	Le nombre des collaborateurs est en augmentation	0.71 9	0.000
	Le taux de vente est en augmentation	0.54 1	0.000
	Votre entreprise développe les conditions de travail (activités, technologie, organigramme)	0.89 8	0.000
	Votre entreprise est capable de s'adapter aux changements	0.67 0	0.000

**Source** : réalisé par nos soins à partir des résultats de SPSS

Le tableau ci-dessous montre que tous les items utilisés sont corrélés avec la dimension à laquelle ils appartiennent car toutes les valeurs de R sont positives et  $<$  de 1 et que toutes leurs significations sont égales à 0,000 sachant qu'elle doit être inférieure ou égale à 0.05.

Ces résultats vont nous permettre de garder tous les items.

### c) Validité structurelle des dimensions avec la variable :

Le tableau ci-dessous présente les résultats du coefficient de corrélation R qui vont nous montrer la corrélation entre les dimensions et la variable à laquelle elles appartiennent (annexe 4).

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

**Tableau 6 : Le coefficient de corrélation entre les dimensions et les variables.**

La variable	Les dimensions	R	Sig
l'évaluation RH	Performance	0.860	0.000
	Comportement	0.866	0.000
	Compétence	0.859	0.000
La performance de l'entreprise	Productivité	0.806	0.000
	Rentabilité	0.789	0.000
	Croissance	0.871	0.000

**Source** : réalisé par nos soins à partir des résultats de SPSS

Le tableau ci-dessous montre une corrélation significative très forte, une relation entre la variable indépendante (l'évaluation RH) et ses dimensions ainsi qu'entre la variable dépendante (la performance de l'entreprise) et ses dimensions a été enregistrée ou la valeur de R est positive et < de 1 et le niveau de signification de toutes les dimensions est égale à 0.

Ceci confirme que chaque dimension est importante pour mesurer la variable à laquelle elle appartient.

### 3.2. Description de l'échantillon :

Le pourcentage et la fréquence des données personnelles et professionnelles de l'échantillon (annexe 5) sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 7 : Les pourcentages et les fréquences de l'échantillon.**

les données personnelle et professionnelle		Fréquence	pourcentage
Genre	Féminin	<b>25</b>	<b>59.5</b>
	Masculin	<b>17</b>	<b>40.5</b>
Tranche d'âge	20 à 30 ans	<b>13</b>	<b>31</b>
	30 à 40 ans	<b>22</b>	<b>52.4</b>
	40 à 50 ans	<b>7</b>	<b>16.7</b>
	50 ans et plus	<b>0</b>	<b>0</b>
Niveau d'instruction	Secondaire	<b>1</b>	<b>2.4</b>
	Universitaire	<b>41</b>	<b>97.6</b>
Catégorie	Exécution	<b>1</b>	<b>2.4</b>

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

socioprofessionnelle	Maitrise	<b>10</b>	<b>23.8</b>
	Cadre	<b>31</b>	<b>73.8</b>
Expérience socioprofessionnelle	Moins de 5 ans	<b>12</b>	<b>28.6</b>
	Entre 5 à 10 ans	<b>16</b>	<b>38.1</b>
	Plus de 10 et moins de 15 ans	<b>9</b>	<b>21.4</b>
	15 ans et moins de 20 ans	<b>4</b>	<b>9.5</b>

**Source** : réalisé par nos soins à partir des résultats de SPSS

Le tableau ci-dessous montre que l'échantillon de notre étude qui comporte 42 individus :

- Dont 25 employés sont des femmes (59.5% de l'ensemble de la population de l'échantillon) et 17 employés sont des hommes (40.5% de l'ensemble de l'échantillon).on peut déduire que la catégorie féminine est dominante dans l'échantillon de recherche. Cela est dû à la nature de travail.
- La tranche d'âge qui domine est celle de 30 à 40 ans avec 22 employés (52.4% de l'ensemble de l'échantillon) après vient celle de 20 à 30 ans avec 13 employés (31% de l'ensemble de l'échantillon),ensuite la tranche d'âge de 40 à 50 ans présente 7 employés (16.7% de l'ensemble de l'échantillon) tandis que la dernière tranche d'âge ne comporte aucun employé. Cela revient au dynamisme que nécessite le travail.
- 41 employés de notre échantillon sont de niveau universitaire (97.6%) sauf un qui est de niveau secondaire (2.4%). cela explique que l'établissement est très sélectif en matière de niveau d'instruction.
- la population interrogée est principalement représentée par 31 cadres (73.8%), 10 de maitrise (23.8%) et 1 d'exécution (2.4%). Par cela on peut déduire qu'il existe une variété de poste ou chacun occupe ce qu'il lui convient.
- Concernant l'expérience socioprofessionnelle (28.6%) ont une expérience de moins de 5 ans, (38.1%) ont une expérience d'entre 5 et 10 ans, (21.4%) ont une expérience de plus de 10 ans et enfin les plus ancien représentent 9.5 % de la population étudié. Cela va leur permettre de profiter de l'expérience des uns des autres.

### 3.3 Analyser l'évaluation RH et la performance de l'entreprise :

Analyser l'évaluation RH et la performance de l'entreprise en mesurant la moyenne et l'écart type :

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

### a) Analyse de l'évaluation RH :

Les résultats de la moyenne de la variable (annexe 6) sont exposés dans le tableau suivant :

**Tableau 8: Les moyennes et les écarts types de l'évaluation RH.**

Les items	Moyenne	$\sigma$	Niveau d'accord
1. Votre entreprise évalue le taux de réalisation des tâches qui vous sont assignées.	4.500	0.803	Elevé
2. Votre entreprise évalue la qualité de votre travail.	4.357	0.983	Elevé
3. Votre entreprise évalue la rapidité de l'exécution de votre travail.	4.261	0.989	Elevé
4. Votre entreprise vous récompense pour les résultats positifs de l'évaluation	3.952	0.989	Elevé
<b>Performance</b>	4.267	1.146	Elevé
5. Votre entreprise évalue le respect des instructions du travail.	4.571	0.839	Elevé
6. Votre entreprise évalue votre coopération avec vos collègues.	3.928	0.769	Elevé
7. Votre entreprise évalue votre comportement avec vos collègues.	3.976	1.176	Elevé
8. Votre entreprise évalue le comportement du collaborateur avec les clients.	3.952	1.157	Elevé
<b>Comportement</b>	4.107	1.146	Elevé
9. Votre entreprise évalue la capacité des collaborateurs à réaliser les objectifs fixés	4.214	0.905	Elevé
10. Votre entreprise évalue l'esprit d'initiative dans la résolution des problèmes	3.785	0.976	Elevé
11. Votre entreprise évalue votre adaptation aux changements.	3.666	1.179	Elevé
12. Votre entreprise évalue votre capacité à acquérir de nouvelles compétences.	3.500	1.182	Moyen
<b>Compétence</b>	3.791	0.990	Elevé
<b>Evaluation RH</b>	4.055	0.785	Elevé

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de SPSS

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

- Apres avoir calculé l'étendue et former 3 intervalles (bas [1 – 2.33 [, moyen [2.33– 3.64 [, élevé [3.64 – 5]) pour notre échelle Likert comme montré dans le tableau (2), nous avons mesuré les moyennes des items de l'évaluation RH. Les résultats montrent que tous les items s'inscrivent dans le troisième intervalle (élevé) sauf l'item 12 qui s'inscrit dans le deuxième intervalle (moyen), ces résultats expliquent que notre établissement s'intéresse à l'évaluation des ressources humaines.
- La valeur de l'écart type est de 0.785 ce que veut dire que les réponses des répondants ne sont pas dispersées par rapport à l'évaluation RH.

### b) Analyse de la performance de l'entreprise :

Les résultats des moyennes des écarts type de la variable dépendante (annexe 6) sont exposés dans le tableau suivant :

**Tableau 9: Les moyennes et les écarts types de la performance de l'entreprise.**

Les items	Moyenne	$\sigma$	Niveau d'accord
13. Votre entreprise réalise des ventes fixées	4.190	1.131	Elevé
14. Votre entreprise fournis les biens avec la qualité requise.	4.285	1.042	Elevé
15. Vos clients sont livrés à temps	4.071	0.808	Elevé
16. Votre entreprise fournis les biens avec un bon prix	3.857	1.001	Elevé
<b>Productivité</b>	4.101	0.772	Elevé
17. Votre entreprise est satisfaite de ses bénéfices annuels	3.738	1.083	Elevé
18. Les bénéfices réalisés par l'entreprise sont adéquats avec les efforts fournis	3.952	0.961	Elevé
19. Les bénéfices réalisés par l'entreprise sont satisfaisants par rapport aux concurrents	4.309	0.840	Elevé
20. Les bénéfices réalisés par l'entreprise sont en adéquation avec la situation économique	4.071	0.972	Elevé
<b>Rentabilité</b>	4.071	0.759	Elevé
21. Le nombre des collaborateurs est en augmentation	3.523	1.087	Moyen
22. Le taux de vente est en augmentation	3.547	1.040	Moyen
23. Votre entreprise développe les conditions de travail (activités, technologie, organigramme)	3.690	1.092	Elevé
24. Votre entreprise est capable de s'adapter aux changements	4.047	1.146	Moyen

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

<b>Croissance</b>	3.702	0.773	Elevé
<b>Performance de l'entreprise</b>	3.940	0.618	Elevé

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de SPSS

- Après avoir calculé l'étendue et constituer trois intervalles (bas, moyen, élevé) pour notre échelle Likert comme montré dans le tableau (2), nous avons mesuré les moyennes des items de la performance de l'entreprise. Les résultats montrent que tous les items s'inscrivent dans le troisième intervalle (élevé) sauf les items 21 et 24 qui s'inscrivent dans le deuxième intervalle (moyen), ces résultats expliquent que notre établissement s'intéresse à sa performance.
- La valeur de l'écart type est de 0.618 ce que veut dire que les réponses des répondants ne sont pas dispersées et elles sont homogènes par rapport la performance de l'entreprise.

### 3.4 Analyse des variances (anova 1 facteur)

Afin de connaître les estimations de l'ensemble de notre l'échantillon d'étude par rapport à la réalité de l'évaluation RH et la performance d'entreprise.

Les tableaux ci-dessus présentent les résultats d'anova facteur 1 (annexe 7):

**Tableau 10: Anova 1 facteur selon le genre.**

les variables		Sig
Performance	Inter- groupes	0.660
	Intra- groupes	
Comportement	Inter-groupes	2.239
	Intra-groupes	
Compétence	Inter- groupes	0.825
	Intra- groupes	
Evaluation RH	Inter- groupes	0.608
	Intra- groupes	
Productivité	Inter- groupes	0.529
	Intra- groupes	
Rentabilité	Inter- groupes	0.251
	Intra-groupes	
Croissance	Inter- groupes	0.165

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

	Intra-groupes	
Performance d'entreprise	Inter- groupes	0.195
	Intra-groupes	

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de SPSS

Le tableau ci-dessous présente les résultats d'anova facteur 1 selon le genre, on constate que toutes les valeurs de Sig sont supérieures à 0.05, cela indique qu'il n'y a pas de différence d'appréciation entre les deux genres féminin et masculin par rapport à l'évaluation RH et la performance de l'entreprise.

**Tableau 11: Anova 1 facteur selon la tranche d'âge.**

les variables		Sig
Performance	Inter- groupes	0.732
	Intra- groupes	
Comportement	Inter- groupes	0.924
	Intra- groupes	
Compétence	Inter- groupes	0.004
	Intra- groupes	
Evaluation RH	Inter- groupes	0.136
	Intra- groupes	
Productivité	Inter- groupes	0.834
	Intra-groupes	
Rentabilité	Inter- groupes	0.510
	Intra- groupes	
Croissance	Inter- groupes	0.794
	Intra- les groupes	
Performance d'entreprise	Inter- groupes	0.741
	Intra- groupes	

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de SPSS

Le tableau ci-dessous présente les résultats d'anova facteur 1 selon la tranche d'âge, on constate que toutes les valeurs de signification sont supérieures à 0.05, cela indique qu'il n'y a pas de différence d'appréciation malgré la différence des catégories d'âge par rapport à l'évaluation RH et la performance de l'entreprise. Sauf la signification de compétence, elle est

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

à 0.004 qui est inférieure à 0.05 ce qui veut dire que chaque tranche d'âge dans l'entreprise voit l'évaluation de la compétence différemment.

**Tableau 12: Anova 1 facteur selon le niveau d'instruction.**

les variables		Sig
Performance	Inter- groupes	0.983
	Intra- groupes	
Comportement	Inter- groupes	0.906
	Intra- groupes	
Compétence	Inter- groupes	0.645
	Intra- groupes	
Evaluation RH	Inter- groupes	0.888
	Intra- groupes	
Productivité	Inter- groupes	0.889
	Intra- groupes	
Rentabilité	Inter- groupes	0.726
	Intra- groupes	
Croissance	Inter- groupes	0.702
	Intra- groupes	
Performance d'entreprise	Inter- groupes	0.769
	Intra- groupes	

**Source** : réalisé par nos soins à partir des résultats de SPSS

Le tableau ci-dessous présente les résultats d'anova facteur 1 selon le niveau d'instruction de la population de notre échantillon, on constate que toutes les valeurs de signification sont supérieures à 0.05, cela indique qu'il n'y a pas de différence d'appréciation malgré la différence de niveau d'instruction rapport à l'évaluation RH et la performance de l'entreprise.

**Tableau 13: Anova 1 facteur selon la catégorie socioprofessionnelle.**

les variables		Sig
Performance	Inter- groupes	0.860
	Intra- groupes	
Comportement	Inter- groupes	0.531
	Intra- groupes	
Compétence	Inter- groupes	0.064
	Intra- groupes	
Evaluation RH	Inter- groupes	0.316
	Intra- groupes	
Productivité	Inter- groupes	0.919
	Intra- groupes	
Rentabilité	Inter- groupes	0.941
	Intra- groupes	
Croissance	Inter- groupes	0.910
	Intra- groupes	
Performance d'entreprise	Inter- groupes	0.926
	Intra- groupes	

**Source** : réalisé par nos soins à partir des résultats de SPSS

Le tableau ci-dessous présente les résultats d'anova facteur 1 selon la catégorie socioprofessionnelle de la population de notre échantillon, on constate que toutes les valeurs de signification sont supérieures à 0.05, cela indique qu'il n'y a pas de différence d'appréciation malgré la différence de leurs poste de travail par rapport à l'évaluation RH et la performance de l'entreprise.

**Tableau 14: Anova 1 facteur selon l'expérience professionnelle.**

les variables		Sig
Performance	Inter- groupes	0.017
	Intra- groupes	
Comportement	Inter- groupes	0.137
	Intra- groupes	
Compétence	Inter- groupes	0.025
	Intra- groupes	
Evaluation RH	Inter- groupes	0.013
	Intra- groupes	
Productivité	Inter- groupes	0.399
	Intra- groupes	
Rentabilité	Inter- groupes	0.798
	Intra- groupes	
Croissance	Inter- groupes	0.342
	Intra- groupes	
Performance d'entreprise	Inter- groupes	0.613
	Intra- groupes	

**Source :** réalisé par nos soins à partir des résultats de SPSS

Le tableau ci-dessous présente les résultats d'anova facteur 1 selon la catégorie socioprofessionnelle de la population de notre échantillon, on constate que toutes les valeurs de signification sont supérieures à 0.05, cela indique qu'il n'y a pas de différence d'appréciation malgré la différence de leurs expérience professionnelle par rapport à l'évaluation RH et la performance de l'entreprise.

### **3.5 Test des hypothèses :**

#### **a) Relation entre la variable indépendante et dépendante**

Avant de tester les hypothèses il faut vérifier s'il y a une relation significative statistiquement entre nos deux variables (annexe 8), les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

**Tableau 15:La relation entre les deux variables.**

La variable		R	Sig
L'évaluation RH	Performance de l'entreprise	0.597	0.000
	Productivité	0.806	0.000
	Rentabilité	0.789	0.000
	Croissance	0.871	0.000

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de SPSS

D'après le tableau ci-dessous, il existe une forte corrélation entre la variable indépendante l'évaluation RH et la variable dépendante la performance de l'entreprise et ses dimensions ou le coefficient de corrélation est 0.597 avec une Signification de 0.000 inférieure à 0.05.

### b) Test de l'hypothèse principale :

Nous avons testé l'hypothèse principale : Il existe un impact significatif statistiquement de l'évaluation RH (performance, comportement, compétences) sur la performance de l'entreprise à un niveau significatif moins ou égale à 0.05 à travers la régression multiple.

**Tableau 16:L'impact des dimensions de l'évaluation RH sur la performance de l'entreprise.**

Dimension	R	R <sup>2</sup> ajusté	Constant	Coefficients de régression	Sig
Performance	0.675	0.456	1.776	0.462	0.001
Comportement				0.056	0.628
Compétence				-0.01	0.917

**Source** : réalisé par nos soins à partir des résultats de SPSS.

Le tableau ci-dessous montre la valeur de coefficients de régression de chaque dimension de l'évaluation RH et son taux de signification.

Le R (0.675) montre qu'il y a une forte corrélation entre l'évaluation RH et la performance de l'entreprise.

Le R<sup>2</sup> ajusté (0.456) montre que 45.6% des changements de la performance de l'entreprise sont dû à l'évaluation de ressources humaines et les 54.4% reviennent à d'autres facteurs.

On constate qu'il existe un impact de l'évaluation RH, à travers l'évaluation de la performance seulement avec un coefficient de régression de valeur de 0.465 et un niveau de

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

signification 0.001 qui est inférieur à 0.05 ce qui signifie que l'évaluation de performance contribue de 46.5 % à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Tandis que l'évaluation des compétences et l'évaluation du comportement ont été refusé car le taux de signification était 0.917 et 0.628 par ordre, car ses deux valeurs sont supérieures à 0.05.

De ce fait notre hypothèse principale est juste, elle peut être interprétée par la formule suivante :

$$Y = 0.462 X_1 + 1.776$$

### c) Test de l'hypothèse 1 :

Nous avons testé la première hypothèse : Il existe un impact significatif statistiquement de l'évaluation RH (performance, comportement, compétences) sur la productivité de l'entreprise à un niveau significatif moins ou égale à 0.05 à travers la régression multiple.

**Tableau 17:L'impact des dimensions de l'évaluation RH sur la productivité de l'entreprise.**

Dimension	R	R2 ajusté	Constant	Coefficients de régression	Sig
Performance	0.559	0.258	1.947	0.292	0.082
Comportement				0.182	0.234
Compétence				0.041	0.750

**Source** : réalisé par nos soins à partir des résultats de SPSS

Le tableau ci-dessous montre la valeur de coefficients de régression de chaque dimension de l'évaluation RH et son niveau de signification.

Cette hypothèse est infirmée car le niveau de signification de nos trois dimensions est supérieur à 0.05, Performance 0.082, comportement 0.234 et compétence 0.750.

### d) Test de l'hypothèse 2

Nous avons testé la deuxième hypothèse : Il existe un impact significatif statistiquement de l'évaluation RH (performance, comportement, compétences) sur la rentabilité de l'entreprise à un niveau significatif moins ou égale à 0.05 à travers la régression multiple.

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

**Tableau 18:L'impact des dimensions de l'évaluation RH sur la rentabilité de l'entreprise.**

Dimension	R	R <sup>2</sup> ajusté	Constant	Coefficients de régression	Sig
Performance	0.491	0.181	2.216	0.491	0.010
Comportement				-0.073	0.664
Compétence				0.001	0.992

**Source** : réalisé par nos soins à partir des résultats de SPSS

Le tableau ci-dessous montre la valeur de coefficients de régression de chaque dimension de l'évaluation RH et son taux de signification.

Le R (0.491) montre qu'il y a une forte corrélation entre l'évaluation RH et la rentabilité de l'entreprise.

Le R<sup>2</sup> ajusté (0.181) montre que 18.1% des changements de rentabilité de l'entreprise sont dû à l'évaluation de ressources humaines et les 81.9% reviennent à d'autres facteurs.

On constate qu'il existe un impact de l'évaluation RH, à travers l'évaluation de la performance seulement avec un coefficient de régression de valeur de 0.491 et un niveau de signification 0.001 qui est inférieur à 0.05 ce qui signifie que l'évaluation de performance contribue de 49.1% à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

Tandis que l'évaluation des compétences et l'évaluation du comportement ont été refusé car le taux de signification était 0.992 et 0.664 par ordre, car ses deux valeurs sont supérieures à 0.05.

De ce fait notre deuxième hypothèse est juste, elle peut être interprétée par la formule suivante :

$$Y = 0.491X_1 + 2.216$$

### e) Test de l'hypothèse 3

Nous avons testé la troisième hypothèse : Il existe un impact significatif statistiquement de l'évaluation RH (performance, comportement, compétences) sur la croissance de l'entreprise à un niveau significatif moins ou égale à 0.05 à travers la régression multiple.

## CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

**Tableau 19:L'impact des dimensions de l'évaluation RH sur la croissance de l'entreprise.**

Valeur	R	R <sup>2</sup> ajusté	Constant	Coefficients de régression	Sig
Performance	0.649	0.375	1.165	0.603	0.001
Comportement				0.059	0.693
Compétence				-0.074	0.565

**Source** : réalisé par nos soins à partir des résultats de SPSS

Le tableau ci-dessous montre la valeur de coefficients de régression de chaque dimension de l'évaluation RH et son taux de signification.

Le R (0.649) montre qu'il y a une forte corrélation entre l'évaluation RH et la croissance de l'entreprise.

Le R<sup>2</sup> ajusté (0.375) montre que 37.5% des changements de croissance de l'entreprise sont dû à l'évaluation de ressources humaines et les 62.5% reviennent à d'autres facteurs.

On constate qu'il existe un impact de l'évaluation RH, à travers l'évaluation de la performance seulement avec un coefficient de régression de valeur de 0.603 et un niveau de signification 0.001 qui est inférieur à 0.05 ce qui signifie que l'évaluation de performance contribue de 60.3% à l'amélioration de la croissance de l'entreprise.

Tandis que l'évaluation des compétences et l'évaluation du comportement ont été refusé car le taux de signification était 0.565 et 0.693 par ordre, car ses deux valeurs sont supérieures à 0.05.

De ce fait notre troisième hypothèse est juste, elle peut être interprétée par la formule suivante :

$$Y = 0.649 X_1 + 1.165$$

### 4. Synthèse :

Le questionnaire qu'on a élaboré nous a été un moyen efficace pour cerner l'impact de l'évaluation des ressources humaine sur la performance de l'entreprise.

Après avoir vérifier la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante et après avoir mesurer l'impact de l'évaluation RH (performance, compétence, comportement) avec la régression multiple sur chaque dimension de la performance de l'entreprise que nous avons choisi d'étudier à savoir : la productivité , la rentabilité et la croissance et en testant toutes les hypothèse qu'on a établi, les résultats nous ont indiqué qu'il existe impact de l'évaluation RH ( l'évaluation de performance ) sur la performance de l'entreprise et sur sa rentabilité et sa croissance , tandis qu'il existe pas d'impact de l'évaluation RH sur la productivité ce qui parait logique car la productivité de **MAGHREB LEASING ALGERIE - MLA** – revient a d'autre facteur selon son activité du - leasing- tel que la disponibilité du matériel et la situation économique du pays qui subit actuellement des répercussion négatives de la crise sanitaire (covid 19).

# **CONCLUSION**

## CONCLUSION

Il est connu que les ressources humaines sont le noyau de toute entreprise. Notre étude de recherche a été menée pour traiter deux principaux axes qui sont l'évaluation des ressources humaines et la performance de l'entreprise. En premier lieu, L'évaluation RH qui est une pratique primordiale dans l'entreprise notamment qu'elle soit l'ultime déterminant de toute prise de décision en ce qui concerne les employés et en deuxième lieu, la performance de l'entreprise qui présente une grande importance pour les managers et qui doivent savoir la gérer.

Par ce travail de recherche qui a été effectué au niveau de l'établissement financier MAGHREB LEASING ALGERIE -MLA-, dont la problématique porte sur l'impact de l'évaluation des ressources humaine sur la performance de l'entreprise et nous avons pu cerner une relation entre nos deux variables.

Dans le cadre de notre travail de recherche nous avons opté pour une approche quantitative qui s'inscrit dans une posture épistémologique positiviste selon laquel « la réalité existe comme vérité ». Le choix de ce paradigme est imposé par la nature de notre problématique dans le souci d'apporter des éléments nécessaires pour répondre à notre question de recherche et aboutit à atteindre les vérités quelle poursuit par l'affirmation ou l'infirmité des hypothèses préalablement définies.

Pour les fins de notre étude, nous avons choisi l'enquête par questionnaire qui nous paraît la plus appropriée à notre approche méthodologique quantitative.

L'étude a été faite à la base d'un ensemble de dimensions choisi avec soin en fonction de l'activité de l'entreprise et la nature de son système d'évaluation. A savoir les dimensions de l'évaluation RH : performance, compétence, et comportement et les dimensions de la performance de l'entreprise : productivité, rentabilité et croissance

En premier, nous avons vérifié s'il existe une relation entre l'évaluation RH et la performance de l'entreprise et nous avons fini par marqué une forte relation entre nos deux variables.

Après le test de l'ensemble des hypothèses, l'hypothèse principale a été confirmée ce qui montre qu'il existe un impact de l'évaluation RH sur la performance de l'établissement financier MAGHREB LEASING ALGERIE -MLA-.

La première hypothèse secondaire a été infirmée, par conséquent on peut dire que l'évaluation des compétences, de performance et de comportement n'impacte pas la

## CONCLUSION

productivité de l'entreprise et comme s'est déjà mentionné dans notre synthèse que cela revient à la nature de l'activité de l'entreprise.

La deuxième et la troisième hypothèse ont été confirmées, l'évaluation RH a un impact sur la rentabilité et la croissance de l'entreprise mais que par le biais de l'évaluation de la performance tandis que l'évaluation des compétences et l'évaluation du comportement n'ont pas un impact sur ces dimensions (rentabilité et croissance) ce qui indique que l'établissement néglige ces champs d'évaluations qui sont en rapport direct avec les maitrises des employés.

L'évaluation des ressources humaines au travail doit s'inscrire dans la stratégie de toute entreprise et parvenir de la bonne volonté des décideurs afin qu'elle soit efficace et apporte des résultats considérable. Une bonne exploitation des résultats de l'évaluation des ressources humaines garantit d'un côté le développement ces derniers et aussi elle leurs permet d'atteindre leurs objectifs, et d'un autre coté garantit un bon fonctionnement et un bon rendement et l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Enfin, la prise en compte intégrée de la problématique de l'évaluation des ressources humaines est, selon nos recherches, une source de performance dont ne peuvent plus se passer les entreprises dans un conte, afin de développer des nouvelles pistes de recherche qui éclaireront de nouvelles orientations dans l'évaluation des ressources humaine à l'image de l'impact de l'évaluation des compétences sur la performance des employés, le management de proximité comme facteur de réussite et de fidélisation des collaborateurs, le rôle de la communication interne dans la motivation des employés.

### **Suggestions et recommandations :**

A partir de nos hypothèses et notre analyse au niveau de MAGHREB LEASING ALGERIE, nous voulons proposer quelques suggestions pour apporter un plus au système d'évaluations de cet établissement :

1. Accorder plus d'importance à l'évaluation de la compétence et du comportement
2. Motiver les collaborateurs par les faire bénéficier d'une récompense suite aux résultats positifs de l'évaluation.
3. Développer les compétences de ses collaborateurs en les envoyant en formation pour combler leurs manques.

## CONCLUSION

### **Limites de recherche :**

Le manque d'articles et ouvrages qui traitent nos deux variables nous n'a pas permis d'approfondir assez dans notre étude de recherche et a limité notre revue de littérature et par la même raison , nous avons fait recours a pas mal de site internet ainsi que la contrainte du temps qui nous a empêcher de faire révision globale pour le travail .

## **Bibliographie :**

### **Ouvrages:**

- GAMACHE, R. (2005). La productivité, définition et enjeux. P3.
- CSMO CAOUTCHOUC. (s.d.). guide de gestion des ressources humaine, une valeur ajoutée.
- GUERERO, s. (2014). les outils des RH - Les savoir-faire essentiels en GRH. Paris: Dunod. pp 108, 109,112.
- GUILOTt-SouleZ, C. (2016-2017). les ZOOM'S La Gestion des Ressources Humaines (éd. Lextenso éditions 2016). (Gualino, Éd.) Page 69
- Manuel de politiques, normes et procédures de Gestion des Ressources Humaines. (2014).
- NILS F, TASKIN L, & BOUCHAT P. (2013). Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales ont-ils pertinents ?
- Organisation internationale du Travail. (2020). Comment accroître sa productivité. ACT/EMP.

### **Articles :**

- ABDELFADEL. K & SBITI. M (2020) « Les indicateurs clés de performance : facteurs de succès des organisations », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 / Numéro 3 » pp : 346 – 372.
- EL HENTATI A, DHIBA Y. (2018). « Modèle théorique d'évaluation de l'apport des systèmes d'information à la performance organisationnelle». Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit. «Numéro 6» pp 113- 127.
- BIRI M. (2017) «L'apport du choix des méthodes d'évaluation du personnel sur le développement des compétences et performance .Revue des sciences commerciale », pp : 44 -51.
- CHOUCANE A. (2021) « L'évaluation, le contrôle des salariés et la performance organisationnelle» Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 950-974.
- DJOUAHRA, M. (2018) « L'évaluation RH en Algérie : Un outil au service du développement professionnel».Development and human Resources Management Review - reseaches and Studies. «Vol60. N 0 60- 8602» pp : 328 -340.

- DLIMI. S. (2020) «Le capital humain, évaluation et performance des équipes dans la PME marocaine: quelles opportunités et quels enjeux ?», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 746- 776.
- DOUAYRI, K. (2016). «L'évaluation des ressources humaines : méthodes et mise à l'épreuve». Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Dossier spécial N°3, pp : 120-145.
- EL HAMMIOUI L. (2019) « La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 : Volume 3 : numéro 1 » p : 1-15
- MESSAID H, BOUDJANA S. (2020). «L'évaluation de la performance individuelle une pratique RH déséquilibrée : entre un levier de performance organisationnelle mis en œuvre par le top management et pratique injuste perçues par les collaborateurs d'entreprise ». Revue des sciences commerciales «Vol.19, N°1», pp.8-26.
- Jean-Francis Ory, Jean-Luc Petitjean. (2014). « RSE et performance financière : une approche par la communication des entreprises ». La Revue des Sciences de Gestion. PP : 69-78.
- La rentabilité des entreprises : une approche à partir des comptes nationaux. (2005). Bulletin de la banque de France - N° 134 -, pp. 53-83.
- NILS, F., TASKIN, L., & BOUCHAT, P. (2013). «L'évaluation de la performance». Rapport de recherche vol. 2, no. 2. 42P
- ZONE S, BELGUITH. K. (2006). «Compétence de l'entreprise et phase de croissance». pp. 2- 3- 4.
- SI-AHMED, N. (2012). «Evaluation et formation du capital humain quel impact sur l'innovation est la compétitivité des entreprises». Revue nouvelle économie. N°:06 PP7-28.

#### **Mémoires et thèses:**

- BOUAMAMA M. Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord». «Gestion et management. Université de Bordeaux, 2015. Français. ffNNT : 2015BORD0357ff. fftel-01279074
- KAMALI, N. (2012). «L'évaluation du rendement des employés».
- AMIALI Z, BENAMARA K. (2014). La fidélisation du personnel et la performance de l'entreprise.

- Chael Ashworth, Michel Bakus, Jérôme Dubois, (2009). Quelles finalités pour l'évaluation des salariés dans l'entreprise ? Page 21, 126
- DJEDJIGA K. (2015). l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise.
- HAMOUDA Y, KHODJA L. (2017). La culture de l'entreprise et performance : quelle réalité ? et quel lien ?
- LANG S. (2004). l'évaluation des compétences: un levier à l'approche systémique de la gestion des ressources humaines.
- SLIMI Y. (2021). Le rôle de l'évaluation RH dans le processus de détection des talents.

### Site internet

- (20 janvier 2019). Consulté le 2022, sur JDN: <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201345-les-indicateurs-de-performance-d-une-entreprise/>
- Xavier Boucher, Mines Saint-Etienne. (2003). Vers l'intégration des compétences dans le système de performances de l'entreprise. *Journal Européen des Systèmes Automatisés*, p. 6. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/251013062>
- Claude, G. (11 février 2022). Consulté le 2022, sur Scribbr: <https://www.scribbr.fr/author/gaspard/page/7/>
- GRANGER, R. (25 février 2022,). Consulté le 04 28, 2022, sur manager go: <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/evaluation-des-competences.htm>
- Ingrid, d. (1 février 2018,). welcometothejungle. Récupéré sur <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/savoir-savoir-etre-savoir-faire-le-trio-gagnant-en-entreprise>
- Peyrard-moulard, M. (28, juillet 2021). *Entreprise performante*. Consulté le 25 avril , 2022, sur Dico de l'éco: <https://www.pourleco.com/le-dico-de-l-eco/entreprise-performante>
- Russell, B. (14 juin 2017,). *Comment rendre son entreprise performante ?* Consulté le 25 avril, 2022, sur JDN: <https://www.journaldunet.com/management/emploi-cadres/1195446-comment-rendre-son-entreprise-performante/>
- Vivien Romeo, Djeuga TCHOUATCHA. (2010). Consulté le 04 16, 2022, sur memoireonline : [https://www.memoireonline.com/10/10/3945/m\\_Levaluation-du-systeme-dappreciation-du-personnel--cas-des-cadres-dAmen-Bank3.html](https://www.memoireonline.com/10/10/3945/m_Levaluation-du-systeme-dappreciation-du-personnel--cas-des-cadres-dAmen-Bank3.html) et [https://www.memoireonline.com/10/10/3945/m\\_Levaluation-du-systeme-dappreciation-du-personnel--cas-des-cadres-dAmen-Bank3.html](https://www.memoireonline.com/10/10/3945/m_Levaluation-du-systeme-dappreciation-du-personnel--cas-des-cadres-dAmen-Bank3.html)

- <https://www.lemagdelentreprise.com/dossier-350-kpi.html> consulté le 05.05. 2022 à 23 :44

# ANNEXES

## Annexe 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القلعة

### Questionnaire

Madame, Monsieur Bonjour

Dans le cadre de préparation d'un master en management des ressources humaines, nous souhaitons mener une recherche sur l'évaluation des ressources humaines au service de l'amélioration de la performance de l'établissement financier **MAGHREB LEASING ALGERIE**.

Pour rassembler des informations relatives à à cette étude, nous avons préparé un questionnaire comprend deux parties, la première porte sur les données personnelles et fonctionnelles alors que la deuxième partie est consacrée à l'effet des dimensions de l'évaluation des ressources humaines sur les critères de mesure de la performance de l'établissement financier **MAGHREB LEASING ALGERIE**.

Pour ce faire nous souhaitons vous voir contribuer au renseignement du questionnaire ci-après, et répondre de manière précise et objective tout en indiquant la réponse qui convient le mieux en cochant la case.

Nous considérons vos réponses et avis une source fiable de cette recherche et aura un grand impact sur les résultats que nous réaliserons. Nous nous engageons à préserver l'anonymat et la confidentialité des renseignements recueillis.

Nous vous remercions pour votre collaboration et nous nous engageons à partager avec vous les conclusions et résultats de notre recherche tout en vous souhaitant une croissance soutenue.

**GAOU Yamene Etudiante en Master management des ressources Humaines à l'école Nationale Supérieure de Management (ENSM)-Koléa-**

## **Partie I : Données personnelles et fonctionnelles**

### **1/ Genre**

<b>Masculin</b>	
<b>Féminin</b>	

### **2/ tranche d'âge :**

<b>20 à 30 ans</b>	
<b>30 à 40 ans</b>	
<b>40 à 50 ans</b>	
<b>50 et plus</b>	

### **3/ Niveau d'instruction :**

<b>Secondaire</b>	
<b>Universitaire</b>	

### **4/ Catégorie Socioprofessionnelle :**

<b>Exécution</b>	
<b>Maitrise</b>	
<b>Cadre</b>	

### **5/ Expérience professionnelle**

<b>Moins de 5 ans</b>	
<b>Entre 5 à 10 ans</b>	
<b>Plus de 10 et moins de 15 ans</b>	
<b>15 ans et moins de 20 ans</b>	

**Partie 2 : L'effet des dimensions de l'évaluation des ressources humaines sur les critères de mesure de la performance de la banque**

**Premier axe : les dimensions de l'évaluation des RH**

<b>Performance</b>		<b>Toujours</b>	<b>Souvent</b>	<b>Parfois</b>	<b>Rarement</b>	<b>Jamais</b>
<b>1</b>	Votre entreprise évalue le taux de réalisation des tâches qui vous sont assignées.					
<b>2</b>	Votre entreprise évalue la qualité de votre travail.					
<b>3</b>	Votre entreprise évalue la rapidité de l'exécution de votre travail.					
<b>4</b>	Votre entreprise vous récompense pour les résultats positifs de l'évaluation					
<b>Comportement</b>		<b>toujours</b>	<b>souvent</b>	<b>Parfois</b>	<b>rarement</b>	<b>Jamais</b>
<b>5</b>	Votre entreprise évalue le respect des instructions du travail.					
<b>6</b>	Votre entreprise évalue votre coopération avec vos collègues.					
<b>7</b>	Votre entreprise évalue votre comportement avec vos collègues.					
<b>8</b>	Votre entreprise évalue le comportement du collaborateur avec les clients.					
<b>Compétence</b>		<b>Toujours</b>	<b>Souvent</b>	<b>Parfois</b>	<b>Rarement</b>	<b>Jamais</b>
<b>9</b>	Votre entreprise évalue la capacité des collaborateurs a réalisé les objectifs fixés					
<b>10</b>	Votre entreprise évalue l'esprit d'initiative dans la résolution des problèmes					

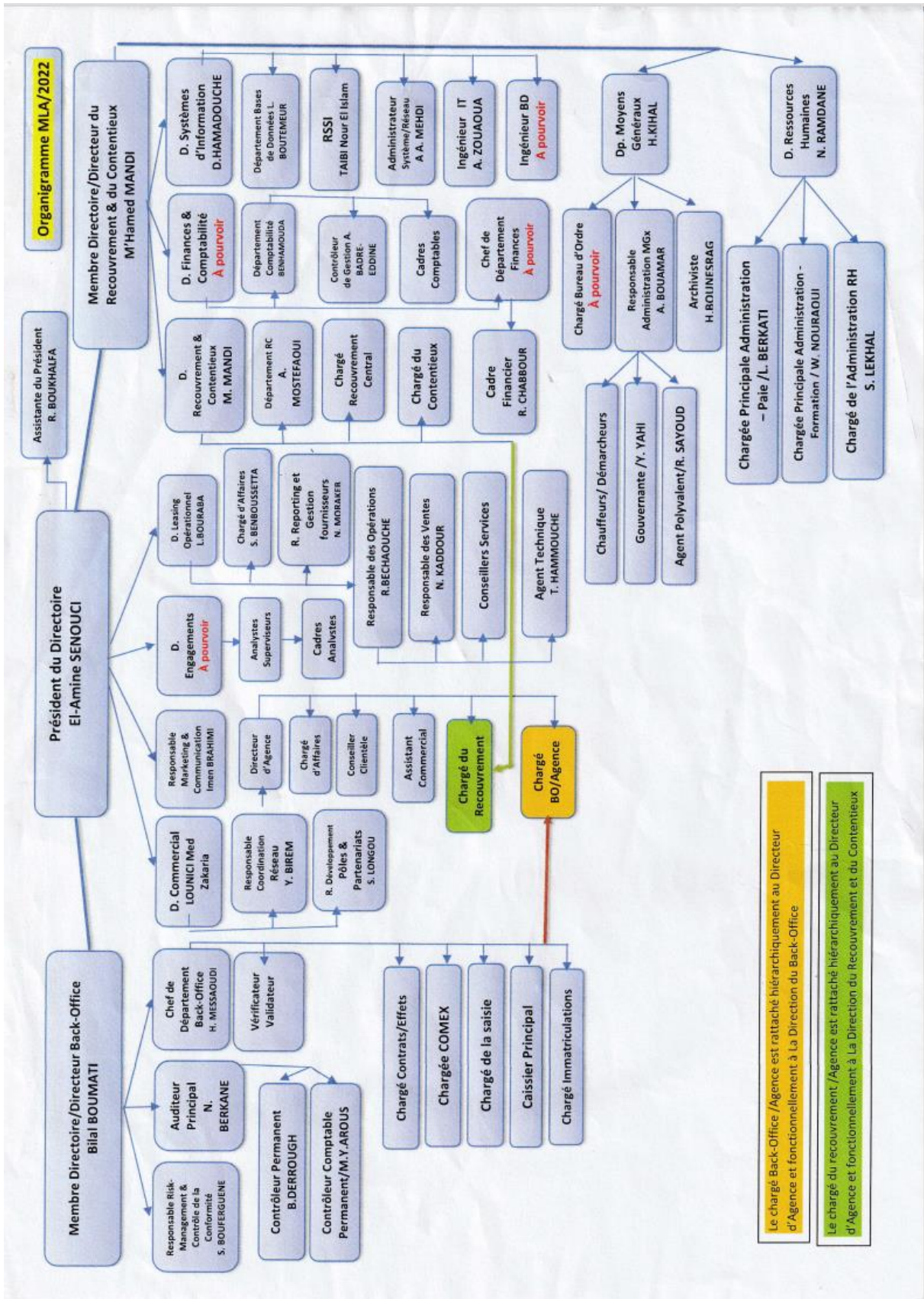
<b>11</b>	Votre entreprise évalue votre adaptation aux changements.					
<b>12</b>	Votre entreprise évalue votre capacité à acquérir de nouvelles compétences.					

## Deuxième axe : Les critères de mesure de la performance

<b>Productivité</b>		<b>Toujours</b>	<b>Souvent</b>	<b>Parfois</b>	<b>Rarement</b>	<b>Jamais</b>
<b>13</b>	Votre entreprise réalise des ventes fixées					
<b>14</b>	Votre entreprise fournis les biens avec la qualité requise.					
<b>15</b>	Vos clients sont livrés à temps					
<b>16</b>	Votre entreprise fournis les biens avec un bon prix					
<b>Rentabilité</b>		<b>toujours</b>	<b>souvent</b>	<b>Parfois</b>	<b>rarement</b>	<b>Jamais</b>
<b>17</b>	Votre entreprise est satisfaite de ses bénéfices annuels					
<b>18</b>	Les bénéfices réalisés par l'entreprise sont adéquats avec les efforts fournis					
<b>19</b>	Les bénéfices réalisés par l'entreprise sont satisfaisants par rapport aux concurrents					
<b>20</b>	Les bénéfices réalisés par l'entreprise sont en adéquation avec la situation économique					
<b>Croissance</b>		<b>toujours</b>	<b>souvent</b>	<b>Parfois</b>	<b>rarement</b>	<b>Jamais</b>
<b>21</b>	Le nombre des collaborateurs est en augmentation					
<b>22</b>	Le taux de vente est en augmentation					

<b>23</b>	Votre entreprise développe les conditions de travail (activités, technologie, organigramme)					
<b>24</b>	Votre entreprise est capable de s'adapter aux changements					

# Annexe 02



### Annexe 3

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	24

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,917	12

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,842	12

### Annexe 4

#### Correlations

		p1	P2	P3	P4	performan ce
p1	Pearson Correlation	1	,632**	,537**	,503**	,754**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000
	N	42	42	42	42	42
P2	Pearson Correlation	,632**	1	,829**	,686**	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
P3	Pearson Correlation	,537**	,829**	1	,635**	,882**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42
P4	Pearson Correlation	,503**	,686**	,635**	1	,849**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42
performan ce	Pearson Correlation	,754**	,922**	,882**	,849**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		P5	P6	P7	P8	comportem ent
P5	Pearson Correlation	1	,315*	,399**	,336*	,549**
	Sig. (2-tailed)		,042	,009	,030	,000
	N	42	42	42	42	42
P6	Pearson Correlation	,315*	1	,911**	,793**	,934**
	Sig. (2-tailed)	,042		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
P7	Pearson Correlation	,399**	,911**	1	,752**	,938**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42
P8	Pearson Correlation	,336*	,793**	,752**	1	,886**
	Sig. (2-tailed)	,030	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42
comportem ent	Pearson Correlation	,549**	,934**	,938**	,886**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		P9	P10	P11	P12	competen ce
P9	Pearson Correlation	1	,507**	,655**	,247	,678**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,115	,000
	N	42	42	42	42	42
P10	Pearson Correlation	,507**	1	,839**	,734**	,926**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
P11	Pearson Correlation	,655**	,839**	1	,634**	,928**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42
P12	Pearson Correlation	,247	,734**	,634**	1	,813**
	Sig. (2-tailed)	,115	,000	,000		,000

	N	42	42	42	42	42
competence	Pearson Correlation	,678**	,926**	,928**	,813**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

### Correlations

		P13	P14	P15	P16	productivite
P13	Pearson Correlation	1	,511**	,332*	,089	,700**
	Sig. (2-tailed)		,001	,032	,574	,000
	N	42	42	42	42	42
P14	Pearson Correlation	,511**	1	,525**	,344*	,827**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,026	,000
	N	42	42	42	42	42
P15	Pearson Correlation	,332*	,525**	1	,435**	,750**
	Sig. (2-tailed)	,032	,000		,004	,000
	N	42	42	42	42	42
P16	Pearson Correlation	,089	,344*	,435**	1	,627**
	Sig. (2-tailed)	,574	,026	,004		,000
	N	42	42	42	42	42
productivite	Pearson Correlation	,700**	,827**	,750**	,627**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

### Correlations

		P17	P18	P19	P20	rentabilite
P17	Pearson Correlation	1	,620**	,627**	,481**	,880**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000
	N	42	42	42	42	42
P18	Pearson Correlation	,620**	1	,411**	,343*	,761**
	Sig. (2-tailed)	,000		,007	,026	,000
	N	42	42	42	42	42
P19	Pearson	,627**	,411**	1	,450**	,774**

	Correlation Sig. (2-tailed) N	,000 42	,007 42		,003 42	,000 42
P20	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,481** 42	,343* 42	,450** 42	1 42	,724** 42
rentabil ite	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,880** 42	,761** 42	,774** 42	,724** 42	1 42

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		P21	P22	P23	P24	croissan ce
P21	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 42	,258 42	,612** 42	,175 42	,719** 42
P22	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,258 42	1 42	,281 42	,039 42	,541** 42
P23	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,612** 42	,281 42	1 42	,635** 42	,898** 42
P24	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,175 42	,039 42	,635** 42	1 42	,670** 42
croissan ce	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,719** 42	,541** 42	,898** 42	,670** 42	1 42

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		performan ce	comportem ent	competen ce	evaluation_ RH
performanc e	Pearson Correlation	1	,659**	,596**	,860**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42
comportem ent	Pearson Correlation	,659**	1	,589**	,866**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42
competence	Pearson Correlation	,596**	,589**	1	,859**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42
evaluation_ RH	Pearson Correlation	,860**	,866**	,859**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		Producti vite	rentabil ite	croissan ce	performanc e_dentrepri se
productivite	Pearson Correlation	1	,402**	,604**	,806**
	Sig. (2-tailed)		,008	,000	,000
	N	42	42	42	42
rentabilite	Pearson Correlation	,402**	1	,533**	,789**
	Sig. (2-tailed)	,008		,000	,000
	N	42	42	42	42
croissance	Pearson Correlation	,604**	,533**	1	,871**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42
performance_ dentrep rise	Pearson Correlation	,806**	,789**	,871**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Annexe 5

### Genre

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Val id	mascul in	17	40,5	40,5	40,5
	fémini n	25	59,5	59,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### Age

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Val id	20 à 30 ans	13	31,0	31,0	31,0
	30 à 40 ans	22	52,4	52,4	83,3
	40 à 50 ans	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### Niveau d'instruction

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Val id	secondair e	1	2,4	2,4	2,4
	universita ire	41	97,6	97,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### catégorie\_socioprofessionnelle

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Val id	exécuti on	1	2,4	2,4	2,4
	maitris e	10	23,8	23,8	26,2
	cadre	31	73,8	73,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### expérience\_professionnelle

	Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moins de 5 ans	12	28,6	28,6	28,6
entre 5 et 10 ans	16	38,1	38,1	66,7
plus de 10 et moins de 15 ans	9	21,4	21,4	88,1
15 ans et moins de 20 ans	4	9,5	9,5	97,6
5,00	1	2,4	2,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

### Annexe 6

#### Descriptive Statistics

	N	Minim um	Maxim um	Mean	Std. Deviation
p1	42	2,00	5,00	4,5000	,80395
P2	42	1,00	5,00	4,3571	,98331
P3	42	1,00	5,00	4,2619	,98920
P4	42	1,00	5,00	3,9524	1,14663
performance	42	1,75	5,00	4,2679	,83992
P5	42	1,00	5,00	4,5714	,76963
P6	42	1,00	5,00	3,9286	1,17687
P7	42	1,00	5,00	3,9762	1,15796
P8	42	1,00	5,00	3,9524	1,14663
Comporteme nt	42	1,00	5,00	4,1071	,90585
P9	42	1,00	5,00	4,2143	,97620
P10	42	1,00	5,00	3,7857	1,17982
P11	42	1,00	5,00	3,6667	1,18253
P12	42	1,00	5,00	3,5000	1,36596
competence	42	1,00	5,00	3,7917	,99068
Valid N (listwise)	42				

#### Descriptive Statistics

	N	Minim um	Maxim um	Mean	Std. Deviation
P13	42	1,00	5,00	4,1905	1,13133
P14	42	1,00	5,00	4,2857	1,04264
P15	42	1,00	5,00	4,0714	,80828
P16	42	1,00	5,00	3,8571	1,00174
productivite	42	1,00	5,00	4,1012	,72217

P17	42	1,00	5,00	3,7381	1,08334
P18	42	1,00	5,00	3,9524	,96151
P19	42	1,00	5,00	4,3095	,84068
P20	42	1,00	5,00	4,0714	,97262
rentabilite	42	1,50	5,00	4,0179	,75988
P21	42	1,00	5,00	3,5238	1,08736
P22	42	1,00	5,00	3,5476	1,04069
P23	42	1,00	5,00	3,6905	1,09295
P24	42	1,00	5,00	4,0476	1,14663
croissance	42	1,75	5,00	3,7024	,77349
performance_dentrep rise	42	1,75	5,00	3,9405	,61823
Valid N (listwise)	42				

### Annexe7

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
performance	Between Groups	,141	1	,141	,197	,660
	Within Groups	28,783	40	,720		
	Total	28,924	41			
comportement	Between Groups	1,162	1	1,162	1,431	,239
	Within Groups	32,481	40	,812		
	Total	33,643	41			
competence	Between Groups	,050	1	,050	,049	,825
	Within Groups	40,190	40	1,005		
	Total	40,240	41			
evaluation_RH	Between Groups	,168	1	,168	,268	,608
	Within Groups	25,160	40	,629		
	Total	25,329	41			
productivite	Between Groups	,214	1	,214	,404	,529
	Within Groups	21,169	40	,529		
	Total	21,382	41			
rentabilite	Between	,777	1	,777	1,357	,251

	Groups					
	Within	22,897	40	,572		
	Groups					
	Total	23,674	41			
croissance	Between	1,170	1	1,170	2,003	,165
	Groups					
	Within	23,360	40	,584		
	Groups					
	Total	24,530	41			
performance_dentrep rise	Between	,653	1	,653	1,741	,195
	Groups					
	Within	15,017	40	,375		
	Groups					
	Total	15,671	41			

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
performance	Between	1,431	2	,715	1,015	,372
	Groups					
	Within	27,493	39	,705		
	Groups					
	Total	28,924	41			
comportement	Between	,137	2	,068	,080	,924
	Groups					
	Within	33,506	39	,859		
	Groups					
	Total	33,643	41			
competence	Between	9,979	2	4,989	6,430	,004
	Groups					
	Within	30,261	39	,776		
	Groups					
	Total	40,240	41			
evaluation_RH	Between	2,467	2	1,234	2,105	,136
	Groups					
	Within	22,861	39	,586		
	Groups					
	Total	25,329	41			
productivite	Between	,198	2	,099	,183	,834
	Groups					
	Within	21,184	39	,543		
	Groups					
	Total	21,382	41			
rentabilite	Between	,803	2	,401	,685	,510
	Groups					

	Within Groups	22,871	39	,586		
	Total	23,674	41			
croissance	Between Groups	,289	2	,145	,233	,794
	Within Groups	24,241	39	,622		
	Total	24,530	41			
performance_dentrep rise	Between Groups	,239	2	,120	,302	,741
	Within Groups	15,431	39	,396		
	Total	15,671	41			

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
performance	Between Groups	,000	1	,000	,000	,983
	Within Groups	28,924	40	,723		
	Total	28,924	41			
comportement	Between Groups	,012	1	,012	,014	,906
	Within Groups	33,631	40	,841		
	Total	33,643	41			
competence	Between Groups	,215	1	,215	,215	,645
	Within Groups	40,024	40	1,001		
	Total	40,240	41			
evaluation_RH	Between Groups	,013	1	,013	,020	,888
	Within Groups	25,316	40	,633		
	Total	25,329	41			
productivite	Between Groups	,010	1	,010	,020	,889
	Within Groups	21,372	40	,534		
	Total	21,382	41			
rentabilite	Between Groups	,073	1	,073	,125	,726
	Within	23,601	40	,590		

	Groups Total	23,674	41			
croissance	Between Groups	,091	1	,091	,149	,702
	Within Groups	24,439	40	,611		
	Total	24,530	41			
performance_dentrep rise	Between Groups	,001	1	,001	,001	,969
	Within Groups	15,670	40	,392		
	Total	15,671	41			

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
performance	Between Groups	,224	2	,112	,152	,860
	Within Groups	28,701	39	,736		
	Total	28,924	41			
comportement	Between Groups	1,075	2	,537	,643	,531
	Within Groups	32,568	39	,835		
	Total	33,643	41			
competence	Between Groups	5,285	2	2,642	2,948	,064
	Within Groups	34,955	39	,896		
	Total	40,240	41			
evaluation_RH	Between Groups	1,452	2	,726	1,186	,316
	Within Groups	23,877	39	,612		
	Total	25,329	41			
productivite	Between Groups	,092	2	,046	,085	,919
	Within Groups	21,290	39	,546		
	Total	21,382	41			
rentabilite	Between Groups	,074	2	,037	,061	,941
	Within Groups	23,600	39	,605		
	Total					

	Total	23,674	41			
croissance	Between Groups	,118	2	,059	,094	,910
	Within Groups	24,412	39	,626		
	Total	24,530	41			
performance_dentrep rise	Between Groups	,062	2	,031	,077	,926
	Within Groups	15,609	39	,400		
	Total	15,671	41			

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
performance	Between Groups	7,882	4	1,971	3,465	,017
	Within Groups	21,042	37	,569		
	Total	28,924	41			
comportement	Between Groups	5,654	4	1,413	1,868	,137
	Within Groups	27,989	37	,756		
	Total	33,643	41			
competence	Between Groups	10,250	4	2,563	3,162	,025
	Within Groups	29,989	37	,811		
	Total	40,240	41			
evaluation_RH	Between Groups	7,152	4	1,788	3,640	,013
	Within Groups	18,177	37	,491		
	Total	25,329	41			
productivite	Between Groups	2,165	4	,541	1,042	,399
	Within Groups	19,217	37	,519		
	Total	21,382	41			
rentabilite	Between Groups	1,011	4	,253	,413	,798
	Within Groups	22,663	37	,613		
	Total	23,674	41			

croissance	Between Groups	2,744	4	,686	1,165	,342
	Within Groups	21,786	37	,589		
	Total	24,530	41			
performance_dentrep rise	Between Groups	1,067	4	,267	,676	,613
	Within Groups	14,604	37	,395		
	Total	15,671	41			

## Annexe 8

### Correlations

		evaluation_ RH	producti vite	rentabil ite	croissan ce	performanc e_dentrepri se
evaluation_RH	Pearson Correlation	1	,540**	,393*	,542**	,597**
	Sig. (2-tailed)		,000	,010	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
productivite	Pearson Correlation	,540**	1	,402**	,604**	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000		,008	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
rentabilite	Pearson Correlation	,393*	,402**	1	,533**	,789**
	Sig. (2-tailed)	,010	,008		,000	,000
	N	42	42	42	42	42
croissance	Pearson Correlation	,542**	,604**	,533**	1	,871**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42
performance_dentrep rise	Pearson Correlation	,597**	,806**	,789**	,871**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Annexe 9

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,675 <sup>a</sup>	,456	,413	,47381

a. Predictors: (Constant), competence, comportement, performance

### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,140	3	2,380	10,601	,000 <sup>a</sup>
Residual	8,531	38	,224		
Total	15,671	41			

a. Predictors: (Constant), competence, comportement, performance

b. Dependent Variable: performance\_dentreprise

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,776	,402		4,415	,000
	performance	,462	,125	,628	3,710	,001
	comportement	,056	,115	,082	,489	,628
	competence	-,010	,098	-,016	-,105	,917

a. Dependent Variable: performance\_dentreprise

## Annexe 10

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,559 <sup>a</sup>	,312	,258	,62212

a. Predictors: (Constant), competence, comportement, performance

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,947	,528		3,686	,001
	performanc e	,292	,164	,340	1,787	,082
	comportem ent	,182	,151	,229	1,210	,234
	competence	,041	,129	,057	,321	,750

a. Dependent Variable: productivite

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,491 <sup>a</sup>	,241	,181	,68760

a. Predictors: (Constant), competence, comportement, performance

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,216	,584		3,796	,001
	performanc e	,491	,181	,543	2,716	,010
	comportem ent	-,073	,167	-,087	-,437	,664
	competence	,001	,143	,002	,010	,992

a. Dependent Variable: rentabilite

## Annexe 11

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,649 <sup>a</sup>	,421	,375	,61138

a. Predictors: (Constant), competence, comportement, performance

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,165	,519		2,245	,031
	Performance	,603	,161	,655	3,753	,001
	Comportement	,059	,148	,069	,397	,693
	Compétence	-,074	,127	-,094	-,581	,565

a. Dependent Variable: croissance



