

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM**

**Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Master en Management des ressources humaines

**L'évaluation multi-sources de la performance des ressources humaines  
Cas : Des enseignants de l'Ecole Supérieure des Sciences de Gestion-Annaba**

**Elaboré par :  
GUERFI Zohra**

**Encadré par :  
Pr. A. MEZHOUDA**

**Année universitaire  
2019/2020**



## RÉSUMÉ

L'évaluation multi-sources est l'une des méthodes modernes de l'évaluation de la performance utilisées dans les organisations. Elle permet d'avoir une vue plus complète sur l'évalué. Cependant, elle est peu utilisée dans les organisations de service public en général et dans l'enseignement supérieur en particulier. Ce dernier, peut tirer profit de la multitude des avis des évaluateurs, notamment si ces avis ont un certain niveau de concordance. Partant de ce postulat, nous avons procédé à une évaluation 360° de la performance des enseignants de l'ESSG-Annaba-Algérie, dans le but d'en évaluer la congruence entre les avis des évaluateurs 360°, où nous avons constaté que ces derniers s'accordaient sur certaines compétences et se partageaient sur d'autres. En outre, l'étude nous a permis de constater que ces dits enseignants sont performants dans certains aspects,

**Mots clés :** Feedback 360°, performance, enseignants universitaires, évaluation de la performance

## ABSTRACT

Multi-source evaluation as a modern method of organizational performance allows having a broader view of its appraised candidates. Nonetheless, the deployment of this method is hardly noticeable within public services in general and in higher education the universities in particular. The latter, can benefit from the multitude of evaluators' opinions, especially if these opinions have a certain level of agreement. For that, we carried out a multi-source evolution on the teachers of ESSG-Annaba-Algeria to check eventually the convergence of evaluation perspective. Ultimately, the opinions of evaluators agree on some skills and diverge on others in addition it had been noticed that these said professors are more efficient in some aspects and less efficient in others.

**Keywords:** 360° Feedback, performance, university professors, Performance evaluation.

## ملخص

يُعد تقييم الأداء المتعدد المصادر من الطرق الحديثة المستخدمة في المؤسسات، و الذي يمكننا من الحصول على رؤية مكتملة عن الشخص المقيم . لكنه قليلا ما يستعمل في المنظمات العمومية عامة و في التعليم العالي خاصة. هذا الأخير يمكن أن يستفيد من آراء المقيمين، إذا كان لهذه الآراء مستوى معين من الاتفاق. بناءً على هذا قمنا بإجراء تقييم متعددة المصادر لأداء أساتذة المدرسة العليا لعلوم التسيير عناية - الجزائر ، لتقييم التطابق بين آراء المقيمين. سمحت لنا هذه الدراسة بملاحظة أن المقيمين يشاركون نفس الآراء في بعض المهارات و يختلفون الرأي في أخرى. أيضا، أن أساتذة هذه المدرسة يتمتعون بالكفاءة في بعض الجوانب، لكنهم أقل كفاءة في مجالات أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** التغذية الرجعية متعددة المصادر ، الأداء ، الأستاذ الجامعي ، تقييم الأداء.

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier ALLAH, de m'avoir donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

En second lieu, je tiens à remercier chaleureusement mon Encadreur le Pr. Abdelmalik MEZHOUDA, pour son aide, soutien et précieux conseils. Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils portent à ma recherche en acceptant de l'examiner et de l'enrichir par leurs propositions.

Un sincère remerciement va à Mr M.BOUZEREAH le directeur des études pour son Accueil au sein de l'école supérieure des sciences de gestion-Annaba.

Un profond merci s'adresse aussi à tous les « enseignants » et à tous les « étudiants » ayant participé à l'enquête, ainsi qu'à ma tutrice Mme D. HAMDI pour son aide, son encouragement et ses conseils tout au long du travail, la confiance et l'autonomie qu'elle m'a accordée.

Toute ma gratitude va à tous mes enseignants de l'école nationale supérieure de management (ENSM), pour la richesse et la qualité de leur enseignement, ainsi que le staff administratif et les bibliothécaires pour tous les efforts qu'ils déploient pour nous assurer une formation à double compétence.

Un franc remerciement va à mes collègues qui ont rendu cette formation exceptionnelle.

A titre plus personnel, Je remercie mon oncle qui m'a beaucoup aidé, mes frères, ma sœur, ma belle-sœur et mon petit-neveu pour leur amour, présence et soutien moral.

Je consacre un mot de fin pour mon papa et ma maman, un spécial remerciement pour leur amour, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel, à la fois moral et financier, qui m'a permis de terminer mes cornées par ce mémoire.

## TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS .....	II
TABLE DES MATIERES .....	III
LISTE DES ABREVIATIONS .....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES .....	VII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	4
SECTION 01 : LES OBJECTIFS ET LE CONTEXTE DE RECHERCHE.....	5
1. La question de recherche .....	6
2. Les hypothèses de recherche .....	7
3. Les objectifs de l'étude.....	8
4. Le choix du sujet.....	8
5. Le choix du terrain.....	8
SECTION 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL .....	9
1. Présentation générale de l'Ecole Supérieure des Sciences de Gestion-Annaba .....	9
2. Présentation de l'ensemble des enseignants du deuxième cycle master de l'école...	14
3. L'évaluation de la performance des RH au sein de l'école .....	14
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL .....	16
SECTION 01 : REVUE DE LITTÉRATURE .....	17
SECTION 02 : CADRE CONCEPTUEL .....	23
1. L'évaluation de la performance .....	23
2. Les méthodes de l'évaluation de la performance .....	35
SECTION 03 : LA DEMARCHE MULTI-SOURCES.....	40
1. le principe de la méthode.....	40
2. Les avantages de la méthode .....	40
3. Description et présentation de la méthode ;.....	42
4. Le questionnaire du feedback multi-source.....	44
5. Au delà de 360° ; .....	44
6. Les phases de l'évaluation de la performance à 360° .....	45
SECTION 04 : L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE A MULTI-SOURCES DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR .....	48
1. les objectifs de l'évaluation de la performance pour l'enseignement supérieur.....	48
2. Le 360° et l'enseignement supérieur .....	49
3. Les axes d'évaluation des enseignants ; .....	50
4. les participants à l'évaluation des enseignants.....	50
5. Les critères d'évaluation des enseignants.....	54
6. Le processus de l'évaluation de l'enseignant universitaire .....	55

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	56
1. LE PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE.....	57
2. POSITIONNEMENT METHODOLOGIQUE .....	57
3. INSTRUMENT DE RECHERCHE.....	58
4. LE DEROULEMENT DE L'ENQUETE .....	59
5. POPULATION ET ECHANTILLON .....	61
6. OUTILS D'ANALYSE DE DONNEES .....	61
CHAPITRE IV : RESULTAT ET DISCUSSION .....	62
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ECHANTILLON .....	63
1. Les évalués .....	63
2. Les évaluateurs .....	63
a. Les chefs .....	63
b. Les pairs.....	64
c. Les étudiants .....	64
SECTION 2 : RESULTATS DU FEEDBACK MULTI SOURCES.....	64
1. Résultats de l'auto-évaluation: .....	65
2. Résultats de l'évaluation du chef:.....	65
3. Résultats de l'évaluation des pairs: .....	66
4. Résultats de l'évaluation des étudiants:.....	67
5. Résultats des écarts du FMS .....	67
6. Comparaison de l'évaluation .....	69
SECTION 3 : DISCUTIONS DES RESULTATS DU FEEDBACK MULTI-SOURCES ET TESTE DES HYPOTHESES .....	79
CONCLUSION .....	81
BIBLIOGRAPHIE .....	84
ANNEXE .....	88

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>Abréviations</b>	<b>Nom propre</b>
RH	Ressources humaines
FMS	Feedback multi-sources
ESSG	Ecole supérieure des sciences de gestion
MCA	Maitre de conférences classe A
MCB	Maitre de conférences classe B
MAA	Maitre assistant classe A
MAB	Maitre assistant classe B
LMD	Licence-Master-Doctorat

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ESSG-ANNABA .....	9
TABLEAU 2 : LES ENSEIGNANTS DU DEUXIEME CYCLE MASTER, PAR GENRE, GRADE ET STATUT	14
TABLEAU 3: LES ENSEIGNANTS EVALUES .....	14
TABLEAU 4: RESULTAT DE CALCUL DES MOYENNES DE L'AUTO-EVALUATION .....	65
TABLEAU 5: RESULTAT DE CALCUL DES MOYENNES DE L'EVALUATION DU CHEF DE DEPARTEMENT .....	65
TABLEAU 6: RESULTAT DE CALCUL DES MOYENNES DE L'EVALUATION DES COLLEGUES PAIRS.	66
TABLEAU 7: RESULTAT DE CALCUL DES MOYENNES DE L'EVALUATION DES ETUDIANTS .....	67
TABLEAU 8: ECART MOYEN ENTRE L'AUTO-EVALUATION ET LE FEEDBACK MOYEN DE SON ENTOURAGE .....	68
TABLEAU 9 : ECART MOYEN ENTRE L'AUTO-EVALUATION ET LE FEEDBACK MOYEN DES ETUDIANTES .....	68
TABLEAU 10: ECART MOYEN ENTRE L'AUTO-EVALUATION ET LE FEEDBACK MOYEN DES ETUDIANTS .....	68
TABLEAU 11: RESULTAT DU FMS DE L'AXE N°1 .....	69
TABLEAU 12: RESULTAT DU FMS DE L'AXE N°2 .....	70
TABLEAU 13: RESULTAT DU FMS DE L'AXE N° 3.....	71
TABLEAU 14: RESULTAT DU FMS DE L'AXE N°4 .....	72
TABLEAU 15: RESULTAT DU FMS DE L'AXE N°5 .....	73
TABLEAU 16: RESULTAT DU FMS DE L'AXE N°6 .....	74
TABLEAU 17: RESULTAT DU FMS DE L'AXE N°7 .....	75
TABLEAU 18: RESULTAT DU FMS DE L'AXE N° 8.....	76
TABLEAU 19: RESULTAT DU FMS DE L'AXE N°9 .....	77
TABLEAU 20: SYNTHÈSE DES RESULTATS .....	80

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ESSG.....	12
FIGURE 2: STRUCTURE PEDAGOGIQUE ET SCIENTIFIQUE DE L'ESSG.....	13
FIGURE 3: MODELE DE L'EFFET DU FEEDBACK SUR LE RECEPTEUR.....	17
FIGURE 4: STRUCTURE DE L'EVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR.....	22
FIGURE 5: LES FACTEURS AFFECTANT LA PERFORMANCE DE L'ENSEIGNANT.....	33
FIGURE 6: LE FEEDBACK MULTI-SOURCES.....	35
FIGURE 7: ETAPE DE LA MISE EN PLACE D'UNE EVALUATION A 360°.....	45
FIGURE 8: MODELE DE QUESTIONNAIRE D'AUTO-EVALUATION DE L'ENSEIGNANT.....	51
FIGURE 9: MODELE DE QUESTIONNAIRE DE L'EVALUATION PAR LES PAIRS.....	52
FIGURE 10: MODELE DE QUESTIONNAIRE DE L'EVALUATION DES ETUDIANTS.....	53
FIGURE 11: MODELE DE QUESTIONNAIRE DE L'EVALUATION DU CHEF DE DEPARTEMENT.....	53
FIGURE 12: PROCESSUS DE L'EVALUATION DES ENSEIGNANTS.....	55

# **INTRODUCTION**

L'enseignement supérieur occupe une position incomparable dans les pays, car il représente une mesure du progrès et de prospérité d'une part et c'est l'un des principaux piliers à travers lesquels les sociétés et les nations se développent d'une autre part. A cet effet, il va falloir prendre en compte les trois éléments principaux sur lesquels se construit cet enseignement et qui incluent le contenu de la formation, l'étudiant, y compris l'enseignant.

Les fonctions principales des universités sont l'enseignement, la recherche scientifique et le service communautaire. Cependant la possibilité de pouvoir assurer la qualité du service renvoi aux ressources humaines et à la perfection des enseignants durant l'accomplissement de leur travail. Pour cela, on trouve que la majorité des études ont démontré le rôle crucial que joue l'enseignant dans la construction de l'apprenant et dans le développement de l'université, d'où toute insuffisance sera nuisible sur sa performance et ce qui incite éventuellement les universités à prendre connaissance des potentiels ainsi que des performances de leurs collaborateurs, dans le but de cerner les forces à exploiter et les faiblesses à améliorer et cela se réalisera à travers des outils et des méthodes, dont le feedback multi-sources.

Le feedback multi-sources est un instrument avantageux pour le développement et l'amélioration continue des pratiques, ainsi que des performances RH. Étant donné l'importance d'évaluer la performance des enseignants, dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur, nous allons tenter dans cette présente recherche qui s'intitule de : « l'évaluation multi-sources de la performance des ressources humaines » de déterminer les écarts de mesure qui peuvent-être trouvés dans l'évaluation de la performance de ces derniers.

Au cours de cette étude, nous avons essayé de répondre à cette problématique tout en subdivisant le travail en quatre chapitres.

Dans un premier temps, nous présenterons la problématique, le cadre organisationnel de l'école supérieure des sciences de Gestion-Annaba et son fonctionnement. Pour ce qui est du deuxième chapitre sera consacré au cadre conceptuel et à la revue de littérature, qui est reparti en deux sections : la première vise à présenter la revue de littérature et la deuxième va porter sur le cadre conceptuel, pour l'achever par la démarche multi-source. Le troisième chapitre va comporter sur le cadre méthodologique de l'étude, les méthodes, instruments, et échantillon visé pour la collecte des données.

Enfin, nous avons essayé de réaliser ce que nous avons acquis dans la partie théorique et discuté les résultats obtenus dans la partie pratique, dans le dernier chapitre qui concernera la présentation et discussion des résultats

# **CHAPITRE I : LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE**

Ce premier chapitre présente dans un premier temps : les objectifs, le choix du sujet, le choix du terrain et conclue par le contexte organisationnel du terrain de l'étude.

### **Section 01 : les objectifs et le contexte de recherche**

L'évaluation constitue l'un des aspects de la gestion des ressources humaines de chaque organisation, elle fait partie de son fonctionnement, où elle permet de faire le point sur les capacités et les performances des salariés. Aussi elle a d'autres portées qui se manifestent en termes de développement, de conservation du personnel, et de fixation des objectifs. (BOUDRIAS, GEINOZ et GILBERT 2018, 5)

On sait déjà que l'évaluation de la performance est très importante pour les entreprises, elle est également importante pour les établissements de formation, surtout les universités, où les performances des enseignants sont les facteurs clés de la réussite de l'enseignement supérieur.

L'évaluation de la performance des enseignants universitaires est conçue pour favoriser leur perfectionnement, ainsi que pour fournir des évaluations probantes qui stimuleront la croissance professionnelle. Elle est aussi essentielle car elle sert à contrôler l'enseignement, ainsi que la recherche en enseignement, elle est également une partie intégrante d'un continuum qui favorise les pratiques efficaces d'enseignement. L'évaluation de la performance permet d'impliquer et de motiver les enseignants pour que leurs comportements soient conformes aux objectifs fixés. (YOUNES 2015, 84)

Ce système d'évaluation contribue à mettre en valeur le rôle des universités en tant que communautés d'apprentissage plus fortes, où les enseignants ont la chance de participer à des échanges professionnels et à des travaux de collaboration. En effet, elle engage les directions et les enseignants dans un dialogue professionnel qui leur permet d'approfondir leur compréhension de la profession d'enseignement.

Naturellement, il existe une longue tradition d'évaluation au niveau de chaque organisation, où les employés sont évalués par des questionnaires conçus par les directions des ressources humaines. Cette méthode est devenue familière et habituelle pour eux, ce qui a créé un manque d'objectivité, ainsi que d'une vraie connaissance de leur échec, par cela le manque de développement professionnel.

On note aussi que les évaluations traditionnelles sont parfois couteuses, elles sont aussi fastidieuses, ce qui demande beaucoup de temps ainsi que beaucoup de concentration.

Les organisations cherchent toujours à avoir la meilleure vision sur le potentiel et les bons profils dans ses ressources humaines, cela aide à atteindre les objectifs fixés ainsi qu'obtenir les résultats attendus par le moindre coût et le bon moyen. Cet intérêt ne sera réalisé que par l'élaboration d'un système d'évaluation objectif, qui permet de mettre chaque collaborateur dans le poste qui lui convient, donc il peut contribuer dans le progrès de son organisme.

A cet effet, nous trouvons que les organisations fournissent beaucoup d'efforts pour améliorer les systèmes d'évaluation de la performance de leurs collaborateurs, en proposant de nouveaux outils plus pertinents, ce qui nécessite une bonne réflexion, pouvant de garantir la réussite de ce processus. Parmi ces outils, on a l'évaluation à 360°, un système qui permet d'avoir une vue plus ample sur la personne évaluée.

Dans ce cadre, l'évaluation multi sources dit le feedback 360°, considérée comme une approche moderne, s'impose de plus en plus dans les organisations. Cette méthode offre une perspective originale en matière d'évaluation de l'acquisition des compétences par les employés, ainsi qu'elle permet d'avoir plusieurs points de vue des différents acteurs, aidant à se développer sur les deux niveaux, professionnel et personnel.

Ce processus est bénéfique pour l'enseignement et joue un grand rôle aussi, dans l'obtention d'un enseignement supérieur de qualité, car il permet aux décideurs de mieux connaître les potentiels qui peuvent contribuer dans l'amélioration des apprentissages et du système pédagogique, ainsi qu'il aide à tirer les meilleurs profils d'enseignants qui sont capables d'effectuer efficacement l'activité enseignante et avec la bonne façon.

### ***1. La question de recherche***

L'évaluation est une étape très intéressante pour tout employé, car elle est considérée comme une occasion d'avoir un feedback sur sa performance et sur sa prestation au sein de l'entreprise, ainsi qu'une opportunité pour discuter de son évolution et son amélioration au sein de son champ de travail, c'est aussi un moment privilégié pour penser aux actions du développement de son potentiel.

Parmi les méthodes efficaces d'évaluation de la performance est l'évaluation multi-sources. C'est une méthode, qui à partir des différents avis, aide à reconnaître les véritables compétences, à ressortir les capacités efficaces chez les individus et aussi à corriger les erreurs commises lors de l'exécution des missions requises

Cependant cette méthode d'évaluation de la performance est peu utilisée par les entreprises et les établissements en Algérie et presque absente dans le secteur public, malgré son importance et ce qu'elle apporte comme avantage pour l'évolution des ressources humaines.

Dans les évaluations multi sources plusieurs questionnement peuvent émerger tels que le degré de la convergence entre les avis des évaluateurs, les facteurs impactant les évaluateurs, l'appropriation du feedback par l'évalué etc.

Dans notre présente recherche nous nous sommes intéressés à la question de la convergence des avis des différent avis des évaluateurs en tentant de répondre à la question suivante :

A quel point les avis des évaluateurs multi sources de la performance des enseignants universitaires peuvent être congruents ?

De cette question découlent les sous-questions suivantes :

- Comment peut être exercée l'évaluation multi sources ?
- Qui peut participer dans une évaluation multi- sources d'un enseignant universitaire ?
- Quelles sont les compétences à évaluer chez les enseignants universitaires ?
- Comment peut mesurer les écarts d'évaluations entre les différents évaluateurs ?
- Quelles sont les compétences qui font plus l'objet de convergence entre les évaluateurs ?

## ***2. Les hypothèses de recherche***

Pour répondre aux questions précédentes nous nous somme basés sur les hypothèses suivantes :

- Les évaluateurs multi-sources de la performance des enseignants universitaires ont un certain degré de congruence entre leurs avis.
- La congruence des avis des évaluateurs ne nécessite pas l'appartenance aux mêmes catégories d'évaluateurs.

- Les avis des évaluateurs s'accordent sur certaines compétences et divergent sur d'autres.

### **3. Les objectifs de l'étude**

- Déterminer les aspects principaux de la performance des enseignants universitaires ;
- Comprendre le processus de l'évaluation multi sources ;
- Reconnaître les écarts de mesure qui peuvent exister dans l'évaluation de la performance multi-sources des enseignants de l'ESSG ;
- Reconnaître le niveau de la performance des enseignants de l'ESSG ;
- Proposer quelques suggestions et quelques recommandations qui aident au processus d'évaluation.

### **4. Le choix du sujet**

L'évaluation de la performance est un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste. Une démarche consiste en un ensemble d'activités de planification, de direction, de suivi, de contrôle et de développement visant à optimiser les contributions de la ressource humaine dans une situation de travail.

Ce qui nous a incité à choisir ce thème, c'est l'importance du système d'évaluation de la performance des collaborateurs au sein de toute organisation. En particulier, le système d'évaluation multi-sources, qui est un moyen efficace permettant aux évalués de prendre des actions correctrices et développementales dans le sens du feedback, cependant son utilisation est rare par les organisations Algériennes et quasiment absente dans les organismes publics.

### **5. Le choix du terrain**

L'enseignement supérieur a été toujours la source du savoir et l'outil de développement des compétences des ressources humaines. Enseigner dans l'université est une profession qui nécessite des compétences spécifiques, elle comporte une forte dimension relationnelle qu'il s'agisse de la relation entre l'enseignant et ses étudiants, ou entre les enseignants eux-mêmes, ou entre eux et l'administration, parfois ce relationnel s'étend à l'environnement externe. Nous avons choisis l'ESSG comme terrain d'investigation pour les raisons suivantes :

- L'ESSG est une école connue qui exerce dans le secteur de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique, en fournissant des services de formation dans le domaine des sciences de gestion et de management, grâce à l'ensemble des enseignants qui

contribuent de manière significative à atteindre les résultats souhaités et les objectifs attendus, ce qui nous va aider à faire ressortir leurs compétences utilisées et évaluer leurs performances;


- La seconde raison est le fait que ce soit une école dans laquelle nous avons déjà passés un concours d'accès aux écoles supérieures des sciences et gestion, par conséquent, nous avons eu l'occasion de connaître les enseignants, parler aux étudiants et de se rapprocher du personnel, ce qui va servir notre thème et aussi va être bénéfique pour notre étude.

## Section 02 : contexte organisationnel

Nous présenterons, dans cette section, brièvement l'école supérieure des sciences de gestion d'Annaba (ESSGA), ses missions et objectifs ainsi que ses différentes structures

### 1. Présentation générale de l'Ecole Supérieure des Sciences de Gestion-Annaba

Tableau 1: Fiche signalétique de l'ESSG-Annaba

<b>Le logo</b>	
<b>La forme juridique</b>	Institution public
<b>Domaine d'activité</b>	Enseignement et formation
<b>Année de création</b>	2010
<b>Nombre d'enseignants</b>	67 : 36 Permanents, 16 Vacataires, 11 Associés, 1 invité
<b>Site web</b>	<a href="https://www.essg-annaba.dz/">https://www.essg-annaba.dz/</a>
<b>N° de Tel/ Fax</b>	(213) 038.24.30.39

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir du site officiel de l'école.

#### 1.1 Historique de l'ESSG

A la rentrée universitaire 2010-2011, la ville de Annaba s'est dotée d'une école préparatoire dans le domaine des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion. L'école est domiciliée à l'ex-lycée PIERRE et MARIE Curie, elle est devenue un établissement d'enseignement supérieur situé au centre-ville de la wilaya d'Annaba, Officiellement accrédité et / ou reconnu par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

L'école a été créée par le décret exécutif n° 10-164 du 28 juin 2010. Elle était une école qui offre une formation pour les bacheliers qui y sont orientés pour une durée de deux années l'issue de laquelle les étudiants sont soumis au concours national pour accéder au deuxième cycle des études de l'enseignement supérieure.

Après 5 ans de sa création et à la demande du ministère tutelle, un projet de transformation de l'école préparatoire en école supérieure fut élaboré et transmis. C'est ce qui a conduit à la création de l'école supérieure des sciences de gestion d'Annaba, domaine des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, par le décret n° 17-88 du 15 février 2017. Depuis la rentrée universitaire 2017-2018, l'école est organisée conformément à l'organigramme spécifique aux écoles supérieure en Algérie.

L'ESSG est dotée de l'infrastructure et de l'encadrement nécessaires pour mener à bien ses missions de formation des étudiants de haut niveau et ses objectifs de recherche scientifique.

## **1.2 Les missions de l'ESSG**

Les universités ou les établissements de formation ont souvent des missions et des efforts déployés afin d'atteindre la qualité de leur enseignement, selon le décret exécutif n° 05-500 du 29 décembre 2005, fixant les missions de l'école hors université, les missions de l'ESSG sont:

- Assurer des missions de formation supérieure et de missions de recherche scientifique et de développement technologique
- Assurer une formation de qualité et initier les étudiants aux méthodes de recherche
- Assurer la formation par et pour la recherche, de contribuer à la production et à la diffusion du savoir et des connaissances, à leur acquisition et leur développement, ainsi que de participer à la formation continue
- Contribuer à l'effort national de recherche scientifique et de développement technologique, en :
  - ✓ Promouvant le développement des sciences et des techniques
  - ✓ Participant au renforcement du potentiel technique national
  - ✓ Valorisant les résultats de la recherche scientifique et de diffuser l'information scientifique et technique
  - ✓ Participant au sein de la communauté scientifique internationale à l'échange des connaissances et à leur enrichissement

### **1.3 Les objectifs de la formation dans l'ESSG**

L'école ESSG- Annaba étant un pôle d'excellence de formation supérieure, dispense des enseignements de haut niveau peut assurer des formations qualifiantes au profit des institutions et organismes relevant du secteur socio-économique. Elle pratique le système LMD adapté aux écoles supérieures.

La formation au sein de l'ESSG a pour objectif de former des étudiants distingués qui peuvent être avoir une place importante dans le marché de travail. Elle est organisée selon les cycles suivants :

#### **1.3.1 Cycle préparatoire**

À l'issue d'une formation de deux années en classes préparatoires, l'étudiant peut participer au concours national pour l'accès aux écoles supérieures.

En cas d'échec aux classes préparatoires ou au concours national, l'étudiant fera l'objet d'une réorientation vers un des établissements d'enseignement supérieur (universités), autres que l'école, il pourra bénéficier des crédits qu'il aura obtenus à l'école et donc de leur transfert à l'établissement d'accueil.

#### **1.3.2 Formation de deuxième cycle**

L'étudiant admis au concours national pourra choisir une des sept (07) écoles supérieures du pays, le choix obéit aux critères ci-après :

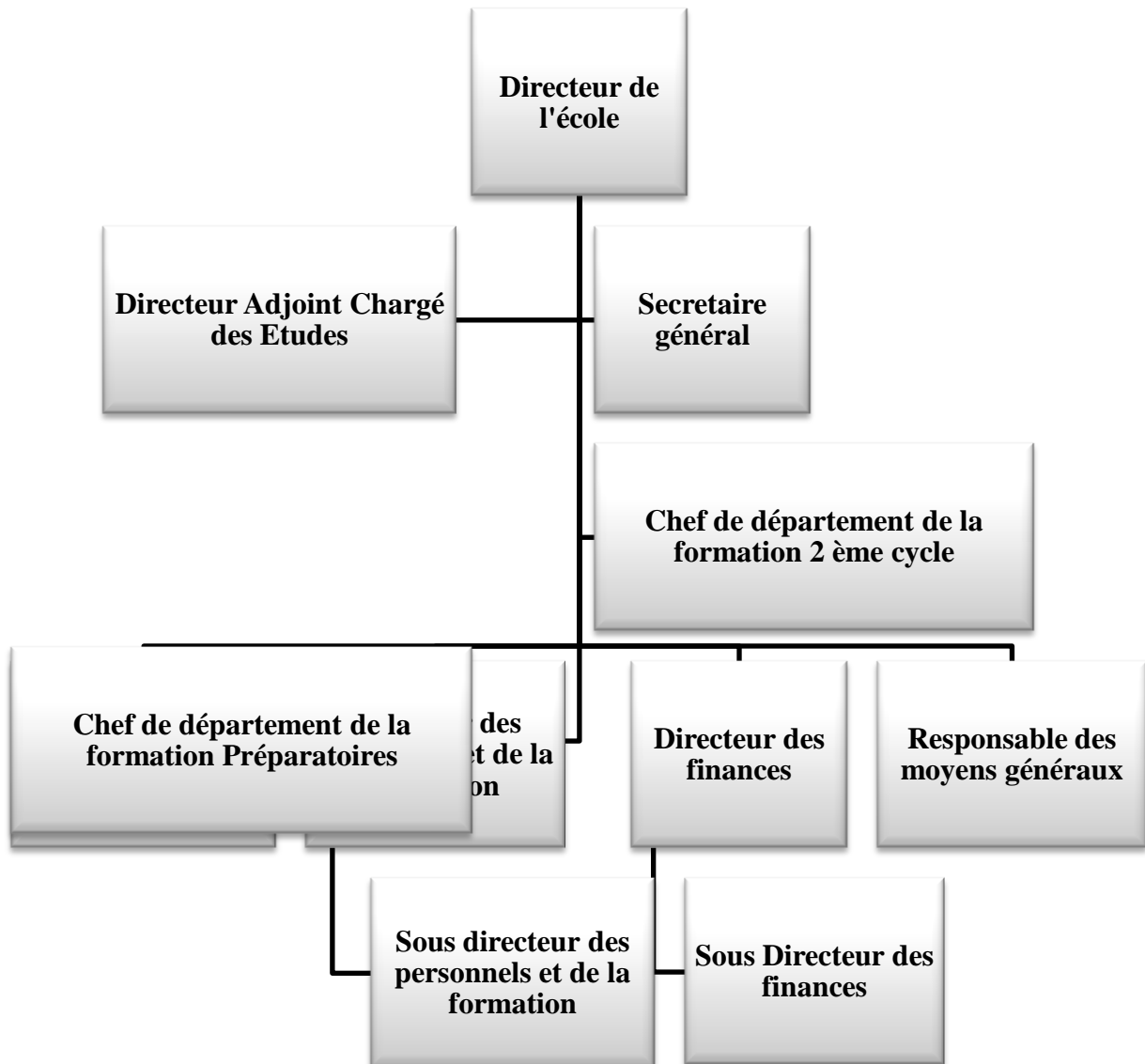
- La moyenne au concours ;
- Le vœu de l'étudiant ;
- Les capacités pédagogiques de l'école d'accueil.

#### **1.3.3 Formation de troisième cycle**

L'étudiant titulaire du master et remplissant les conditions exigées peut postuler aux concours de formation doctorale au niveau des écoles ou au niveau des universités

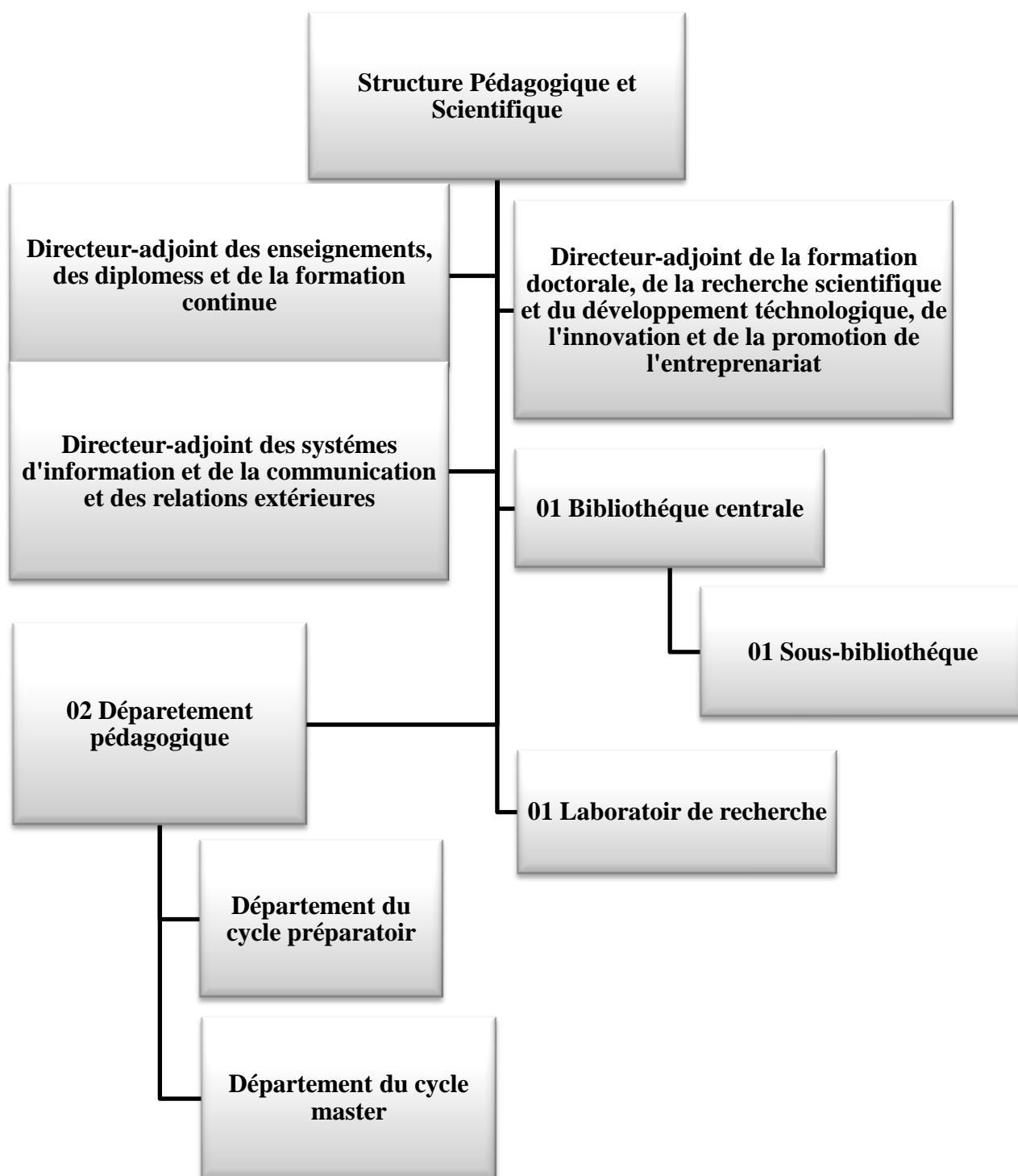
L'étudiant du cycle préparatoire ou du deuxième cycle Master, qui éprouve des difficultés pour suivre la formation dispensée à l'école peut demander une réorientation vers un établissement universitaire autre que l'école.

Figure 1: Organigramme Général de l'ESSG



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données du site officiel de l'école

Figure 2: Structure pédagogique et scientifique de l'ESSG



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données du site officiel de l'école

## 2. Présentation de l'ensemble des enseignants du deuxième cycle master de l'école

### 2.1 Présentation de tous les enseignants du deuxième cycle master de l'ESSG

Les enseignants du deuxième cycle master de l'ESSG sont au nombre 20 enseignants, avec des grades différents Professeurs, MCA, MCB, MAA, MAB, Docteurs, Magister, y on a ceux qui sont permanents et d'autres qui sont vacataires ou invités par l'école, sous la supervision d'un chef de département, ils sont représentés dans le tableau qui suit :

Tableau 2 : Les enseignants du deuxième cycle master, par genre, grade et statut

Genre		Grade					Statut	
Femme	Homme	Professeur	MCB	MAA	MAB	Docteur ou Magister	Permanent	Vacataire
12	8	2	8	2	2	6	12	8

Source : Réalisé par nous même à partir des documents fournis par l'école

### 2.2 Présentation des enseignants du deuxième cycle master de l'ESSG concernés par le processus de l'évaluation à 360°

Tableau 3: Les enseignants évalués

Nom	Sexe	Age	Grade	Statut	Domaine
Enseignant <sub>01</sub>	Homme	40	MCB	Permanent	Management de coaching
Enseignant <sub>02</sub>	Femme	38	MCB	Permanent	Management
Enseignant <sub>03</sub>	Homme	37	MCB	Permanent	Statistique appliqué
Enseignant <sub>04</sub>	Femme	43	MCB	Permanent	Communication et langue

Source : Réalisé par nous même à partir des documents fournis par l'école

## 3. L'évaluation de la performance des RH au sein de l'école

L'enseignant est considéré comme l'un des principaux éléments de l'amélioration et du développement des résultats de l'enseignement supérieur pour atteindre l'excellence et la qualité de l'enseignement et de la formation. Par conséquent, l'ESSG se concentre sur l'évaluation des performances de ses enseignants en établissant des plans pour la mettre en œuvre.

Comme toutes universités algériennes, l'ESSG s'appuie sur une échelle d'évaluation et de notation pour améliorer les performances pédagogiques et scientifiques, cette grille d'évaluation est déterminée et approuvées en 2010 par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, voir l'Annexe (G) (Décision ministérielle N°735 du 15 Décembre 2010), et liée à la fonction public, elle est composée de cinq principaux axes,

chaque axe a une note sur huit, l'addition des notes attribuées des cinq axes permettant l'évalué d'avoir une note globale sur 40. L'échelle porte sur les axes suivant :

- ✚ Axe01 : Respecter le timing des activités pédagogiques qui lui sont confiée ;
- ✚ Axe02 : Respect de l'achèvement des programmes pédagogiques ;
- ✚ Axe03 : Participation effective aux travaux des organismes pédagogiques ;
- ✚ Axe04 : Participation effective aux activités d'évaluation des étudiants ;
- ✚ Axe05 : Utilisation des technologies modernes dans les activités pédagogiques et la recherche.

A ce fait, les enseignants de l'ESSG peuvent être aussi évalués par leur chef de département, ou par le responsable des RH, cela se fait semestriellement ou annuellement au sein de l'école, en se basant sur des critères d'évaluation prédéfinies et relatives aux corps du membre professoral.

**CHAPITRE II : REVUE DE  
LITTÉRATURE ET CADRE  
CONCEPTUEL**

Le second chapitre présente la revue de littérature et le cadre conceptuel, portant sur l'évaluation de la performance. Pour ce faire, nous allons procéder en deux temps. Dans un premier temps, nous présentons la revue de littérature qui traite les différents axes d'évaluation de la performance multi-sources, présentés par plusieurs chercheurs. Dans un second temps, nous exposerons le cadre conceptuel.

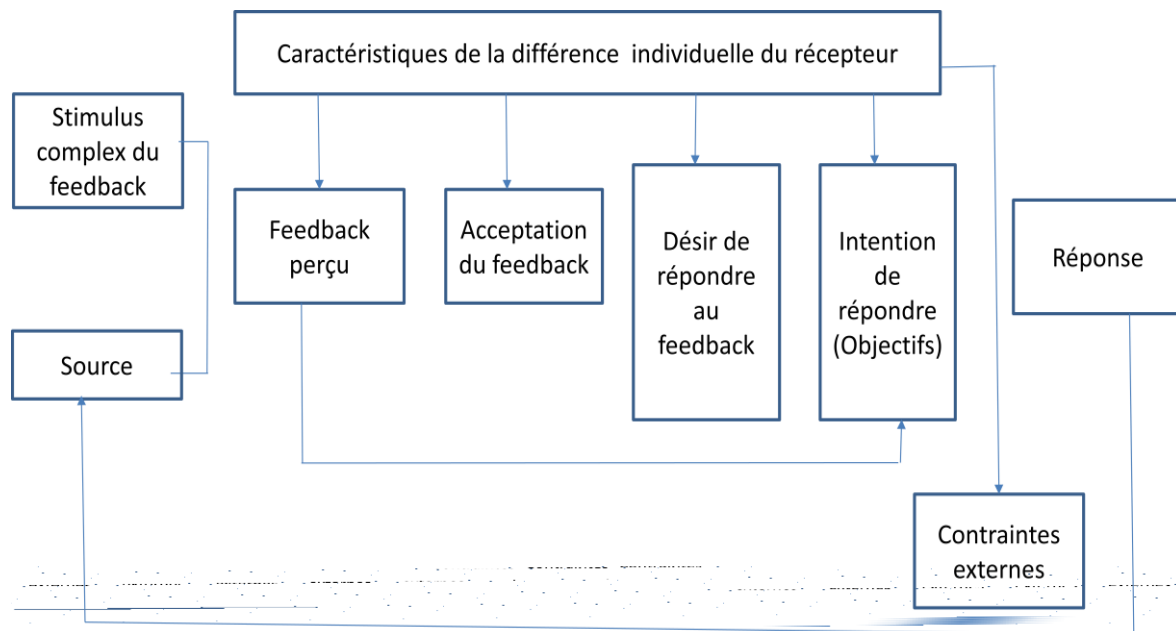
### Section 01 : Revue de littérature

Une évaluation efficace réside dans sa capacité à amener les individus d'une organisation à la prise d'actions correctrices, développementales, dans le sens du feedback

À ce titre nous allons présenter dans cette revue de littérature, des contributions marquantes de certains auteurs et chercheurs ayant étudiés et traités cette problématique de l'évaluation de la performance en général et des enseignants universitaires en particulier.

ILGNE, FISHER et TAYLOR (19979) ont développé un modèle relative aux effets du feedback sur les personnes évaluées, afin de cerner les facteurs influençant la mise en action des RH après la réception d'un feedback. (ILGEN, FISHER, & TAYLOR, 1979, p. 352)

Figure 3: Modèle de l'effet du feedback sur le récepteur



Source : Ilgen et Al, 1979. P352

Les premiers qui ont menés des études empiriques sur l'acceptation du feedback se sont, KUDISCH et ses collègues, en se basant sur le modèle de, ILGEN et all, où ils ont développés quatre mesures d'acceptation du feedback. (PLUNIER P. , 2012, p. 64)

ULRICH (1996), a proposé de sa part un modèle qui permet de préciser la performance sous quatre angles de ses missions ou orientations : expert administratif, champion des salariés, partenaire stratégique et agent du changement. Ils peuvent être visualisés à deux axes, un axe horizontal pour l'orientation Processus vs Individus, et un axe vertical pour l'orientation, quotidien, opérationnel, court terme vs futur, stratégique, long terme.

La performance dans chacun de ces quatre rôles possibles de la fonction RH nécessitera une évaluation de nature différente, en particulier dans le choix des indicateurs de mesure. (BELERHOT & All, 2016)

HESLIN et LATHAM (2004) ont mené une étude sur 70 managers Australiens d'une firme internationale de prestation de services, où chacun d'eux était chargé d'orientation, de surveillance et de révision du travail de 3 à 9 employés. Ces managers ont été évalués par leurs subordonnés, en raison de déterminer l'effet du feedback ascendant sur leurs comportements. Après six mois, une amélioration remarquable dans la performance des managers, ainsi qu'une efficacité personnelle influençait positivement sur leurs réactions comportementales suite au feedback reçu. (LATHAM & HESLIN, 2004, p. 27)

Dans une évaluation 360° réalisée sur 57 chefs d'équipes du secteur public québécois BRASSARD (2014) a conclu que la mise en place du processus multi-sources donne des effets positifs. Effectivement, ces chefs font cas de 153 actions concrètes qui ont été entreprises à la suite de la réception de leur feedback, ces actions sont classifiées, en raison d'améliorer leurs compétences. (BRASSARD, 2014, p. 1)

Après avoir mentionné ces enquêtes, relatives à l'intérêt que portaient les chercheurs à l'évaluation de la performance des managers dans des organisations, on passera aux études qui se sont intéressées à la performance des enseignants dans l'enseignement supérieur.

Les premières démarches qualité dans l'enseignement supérieur commençaient à se développer aux États-Unis en 1920, par l'évaluation de l'enseignement, qui s'est généralisée avec le développement des États, pour mesurer l'efficacité, des enseignants et du système éducatif et supérieur (AL-GHERBI, 2006, p. 87).

L'évaluation des enseignants est un sujet très discuté au Québec, car l'enseignement supérieur est parmi les domaines qui se développent fortement et qui sont très encouragés par l'état québécois.

En 1982, une étude est menée par RICHARD et MICHAUD, porte sur la pratique d'évaluation des enseignants au Québec en comparant entre deux provinces : l'Ontario et le Nouveau-Brunswick, où ils ont utilisé une approche mixte. Un questionnaire, qui contient quarante et une questions à choix multiples et quatre questions à développement, permettant de sonder les pratiques des enseignants permanents. Selon les résultats les rencontres pré-évaluation et post-évaluation sont occasionnellement présentés dans 89,9 %.

En France, la première date repérable dans l'histoire de l'évaluation des formations et des enseignements à l'université est 1990, date de publication du rapport produit par le groupe de travail piloté par CROZIER, afin de répondre à la question de Lionel Jospin, ministre de l'éducation nationale, « comment évaluer les performances pédagogiques des universités ? ». (CHENERIE, 2005)

Au court de la même année, Le concept du SOTL (scholarship of teaching and learning) est conçu et présenté par BOYER où il a réparti la tâche des professeurs en :

- Découverte de la connaissance ou recherche ;
- Transformation de la connaissance ou enseignement ;
- Intégration et synthèse de la connaissance ou publication ;
- Application de la connaissance à des problèmes réels.

Avec le SOLT, il s'agit de montrer que l'activité d'enseignement répond aux mêmes exigences, critères et normes que l'activité de recherche et de proposer des formations qui comprennent des notions sur les processus d'apprentissage et sur la motivation des étudiants

Donc, le SOLT accorde plus d'importance à l'enseignement qu'à l'apprentissage des étudiants, à cet effet il peut aider l'enseignant à fournir les preuves de l'efficacité de son enseignement, qui sont présentés par : mission et contexte , principes, valeurs et code de conduite , unités ou services de développement pédagogique, expertise du conseiller pédagogique et évaluation de l'impact. (HAMMADO, p. 5)

En 1991, selon le CSE (Conseil supérieur de l'éducation), une majorité des enseignants affirment qu'ils auto-évaluent leur enseignement. Donc il est permis de penser que ces derniers procèdent à une certaine forme d'auto-évaluation ou de remise en question de leur travail afin d'améliorer leurs pratiques enseignantes. (BECHARD, 2017, p. 10)

En 1992, Pour la première fois l'idée d'associer les étudiants à l'évaluation de l'enseignement est évoquée, à travers l'arrêté Lang, qui a prit le relais, dans le registre de la proposition d'une procédure d'évaluation des enseignements, faisant notamment appel à l'appréciation des étudiants, peut être établie par le conseil d'administration de l'établissement français.

COME et ROUET ont mené une étude comparative sur le processus d'évaluation des enseignants universitaires entre deux pays européens : la France et la Slovaquie. Selon cette étude le système d'évaluation des enseignants-chercheurs, en France, est plutôt basé sur une justice procédurale et les procédures sont garanties par la légitimité du CNU (Conseil national des universités). Néanmoins, de nombreux aspects montrent les limites de cette légitimation car chaque enseignant-chercheur doit tenter de comprendre et de s'adapter à des critères souvent flous et fluctuants ; le système ici est bloqué. Par contre en Slovaquie, les évaluations, préparées par des auto-évaluations souvent partagées au sein des équipes, reposent sur une base nationale dans un processus organisé localement, en S'appuyant sur une justice interactionnelle où les missions des enseignants sont prise en compte et les procédures sont acceptées et adaptées par eux. A la fin de cette étude les auteurs constatent qu'en France le système d'évaluation est souvent mise en œuvre avec la peur d'un arbitraire local pousse à légitimer un dispositif national. Autrement dit, le processus d'évaluation des enseignants repose sur une base locale, non pas nationale, ce qui ne relève pas d'une justice interactionnelle et qui ne prend pas en compte les missions de toutes les universités), même s'il s'avère critiqué, mais en Slovaquie, les établissements gèrent et contrôlent leur personnel académique selon une méthode qui semble efficace à partir des résultats est celle de l'auto-évaluation par la grille des critères discutés et validés qui a été généralisée , pour le suivi de l'activité, le recrutements et la promotion. (ROUET, COME, & GILLES, 2016)

En 2011, ENDRIZZI a mené une étude sur le rendement et la qualité de l'enseignement/apprentissage dans le but de convaincre les enseignants d'être évalués par leurs étudiants. Certains enseignants n'ont pas acceptés cette méthode, car ils trouvaient que des jugements émis par des étudiants ne sont pas toujours valorisants pour eux. Elle a déclaré que : « Certains enseignants du supérieur considèrent qu'ils n'ont pas à tenir compte de la

pédagogie dans leur enseignement, ce dernier étant jugé forcément de qualité. En tout état de cause, ils récusent aux étudiants le droit ou la capacité à porter un jugement sur l'enseignement dispensé », ce qui a incité l'auteur de veiller à la qualité des enseignements/apprentissages sans pour autant en faire une contrainte, où il a préconisé d'adapter les normes des agences d'évaluation nationale pour réussir l'introduction de cette méthode, avec le seul objectif d'afficher une démarche qualité formelle pour respecter les normes de l'agence nationale, ainsi que de recommander un système d'évaluation par les étudiants qui concerne tous les enseignants. (ENDRIZZI, 2011, p. 10)

Dans sa chronique en 2014, BRETON trouve que l'évaluation de la performance des enseignants au Québec relève d'un tabou. Elle recommande de discuter de façon plus sérieuse sur ce sujet afin de déterminer les modalités d'évaluation à implanter, elle rappelle que plusieurs états dont, la Nouvelle-Zélande et l'Angleterre, ainsi que plusieurs villes comme New York et l'Ontario, près de son pays possèdent tous des systèmes d'évaluation des enseignants.

Dans un autre quotidien québécois, CHOUINARD informe également que les écoles anglophones du Québec évaluent depuis plusieurs années ses enseignants et que le secteur francophone gagnerait à en faire autant. (BECHARD, 2017, p. 5)

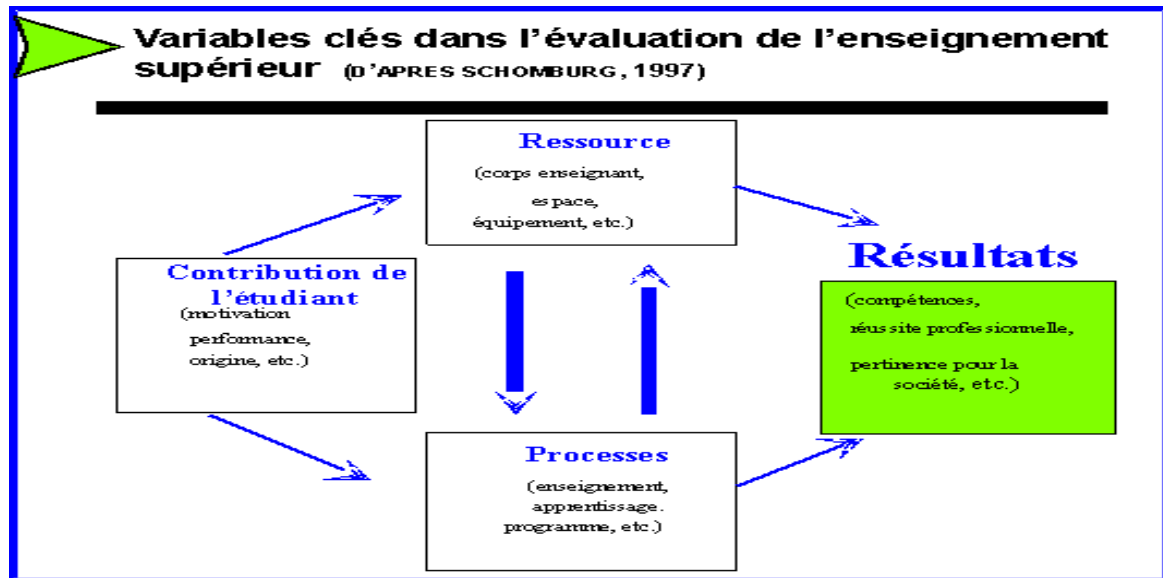
En Suisse, les premières démarches qualité dans l'enseignement supérieur commençaient à se développer aux universités aux années 90. Cette démarche portait sur l'évaluation de l'enseignement auprès des étudiants par questionnaire, connu sous l'acronyme d'EEE et conçue selon une approche formative qui sert à soutenir l'enseignant dans son développement professionnel sur le plan de l'enseignement et dans le processus de pilotage de ses pratiques. L'EEE a démontré, par une mise en confiance qui a été privilégiée, que l'évaluation n'était pas une menace mais, bien au contraire, un instrument de soutien au service du progrès professionnel des enseignants-chercheurs. Les données obtenues par questionnaires utilisés dans cette étude ne concernent que les enseignants qui ont décidé de partager les résultats, aucune donnée ne pouvait être transmise sans l'autorisation de l'enseignant et le traitement a été fait en une grande confidentialité. (BERTHIAUME, COLET et DENIS 2012)

SCALLON signale que « le développement de l'habileté à s'auto-évaluer est une tendance importante en enseignement ». L'auto-évaluation est, selon lui, une habileté à développer, en d'autres termes un savoir-faire à s'approprier, et une habitude à acquérir, donc un savoir à intégrer.

En concluant avec la citation de TAGLIANTE où il a insisté et disait : « l'évaluation ne doit pas être envisagée comme une sanction mais plutôt comme un outil dont on se servira pour construire l'apprentissage, dans la durée, en sachant vraiment où l'on va ». (LISE 2004, 34)

Figure 4: Structure de l'évaluation de l'enseignement supérieur

(SCHOMBURG, Standard Instrument for Graduate and Employer Studies 1997)



Source : SCHOMBURG (1997)

Malgré tous ces enquêtes qu'on vient de cité, nous n'avons pas rencontrés dans aucun cas d'étude l'évaluation de la performance à 360° des enseignants, certains d'entre eux ont utilisés l'évaluation par les pairs, d'autres, l'évaluation par le chef d'établissement, ainsi d'autres qui ont fait une auto-évaluation. Ce qu'il a attiré notre attention d'appliquer cette méthode sur les enseignants de l'école supérieure des sciences et gestion située à l'est de l'Algérie.

## Section 02 : Cadre conceptuel

### 1. *L'évaluation de la performance*

Selon LELARGE (2016) l'évaluation est un acte managérial formalisé et standardisé par lequel se fait un bilan des résultats de l'activité des collaborateurs, à partir des critères prédéfinis, aussi d'étudier les pistes d'amélioration de leur performance. (LELARGE 2016, 9)

L'évaluation de la performance des salariés en générale vise à :

- Améliorer le potentiel des individus au travail, ainsi que la communication entre eux ;
- Situer les compétences, les capacités et les aptitudes des salariés ;
- Analyser leurs comportements, par rapport aux attentes et aux résultats souhaités ;
- Développer le professionnalisme chez eux ;
- Reconnaître leurs points forts et leurs points faibles, pouvant fixer d'autres objectifs organisationnels et psychologiques ;
- Clarifier les missions des collaborateurs et situer leur contribution à la performance de l'organisation ;
- Mesurer l'efficacité et l'efficience, afin de distinguer entre les collaborateurs, ce qui permettra de créer la concurrence et l'esprit d'initiative entre eux ;
- Détecter, contrôler et suivre tous les problèmes que rencontre la performance de l'organisation ;
- Réfléchir sur les manquements pour prendre les meilleures décisions au bon moment ;
- Les objectifs qu'elle vise doivent être SMART. (CASPAR, 2010, p. 200)

#### **1.1 La performance des ressources humaines**

La notion de performance est d'origine latin selon KHEMAKHEM (1976), qui veut dire accomplir une tâche avec régularité, elle a évolué depuis le XIXème siècle, aussi elle est utilisée dans la littérature académique, ainsi que dans les études et les recherches sur les organisations. (KHEMAKHEM 1976, 310)

Sa définition s'est progressivement enrichie d'une vision stratégique du pilotage de l'activité des organisations. Elle peut désigner un résultat ainsi qu'un jugement quant à ce résultat que ce soit un succès ou un échec. (CADIN, GUERIN et PIGYER 2012, 205)

Dans la langue anglaise, la signification « to perform » veut dire l'accomplissement d'un processus, ou d'une tâche. En français le verbe « performer » a la signification de « accomplir, réaliser, exécuter ». (BLERIOT et All 2016, 7)

Si nous prenons la notion de la performance RH, on va sûrement parler des compétences, des comportements, des aptitudes et des capacités, qui sont des éléments essentiels et implorants servant sa mesure.

MARTORY et CROZET (2016) considèrent que la performance RH s'apprécie à deux niveaux dans le court et le moyen terme :

- L'efficacité : est le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens, où la performance sera appréciée sur la base d'indicateur de qualité.
- L'efficience : est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour leur obtention. (MARTORY et CROZET 2016, 173)

TAIB (2016) définit la performance des ressources humaines est la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. (TAIB J. P., 2016, p. 74)

Pour POMPEI (2010) le management de la performance RH est un cycle continue et permanent, que chaque manager doit bien contrôler et gérer dans ses pratique quotidiennes afin de mobiliser et de rendre son équipe plus efficace. POMPEI considère que la performance RH se mesure sur des indicateurs bien différents ou la ressource humaine suit et pilote le plan de formation en terme compétences et de développement de l'employabilité (POMPEI, 2010, p. 77).

Une autre définition de la performance RH ou autrement dite la performance individuelle de MOTOWIDLO 1986 : « la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation, des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée », ici elle se caractérise par un ensemble de comportements attendus et valorisés par les entreprises à un moment et dans un contexte donné. Ces comportements relèvent de compétences individuelles dans une relation d'échange entre l'individu et son institution. (BLERIOT, DESMET, et al. 2016, 29)

## 1.2 La performance des enseignants de l'enseignement supérieur

Un enseignant performant est un enseignant qui est actif dans le suivi de son enseignement et dans les processus d'apprentissage de ses étudiants, il possède une connaissance et une compétence méthodique selon LEWARK (1998). Il peut être impliqué dans le contrôle en tant que membre d'une commission de l'université, du programme d'enseignement ou de toute la gestion. Sa performance reflète également le fait qu'il considère l'enseignement de la recherche comme un élément de ses activités scientifiques. (LEWARK, 1998, p. 3)

Selon **BEGIN**, et **VENIARD** ont défini la performance d'un enseignant comme la capacité de convaincre et de communiquer, d'écouter les autres et de gérer les conflits. (BEGIN & VENIARD, 2013, p. 40)

On peut considérer que l'enseignant performant est un enseignant qui marque l'efficacité dans son enseignement par certaines pratiques adaptés et adéquates à ce dernier, par des activités d'enseignement directes, explicites et systématiques. Il serait à cet effet dirigiste et proposerait à ses étudiants des tâches ou des travaux de recherches plus structurés.

Ainsi, la performance des enseignants réside dans :

- Les actes professionnels qu'ils utilisent ;
- L'ambiance organisée et agréable, positive et chaleureuse au sein de leur classe ;
- L'autonomie ;
- La gestion efficace de leur temps, ainsi que la ponctualité aux cours, conférences ou réunions;
- La planification et le développement des projets et la gestion des programmes d'enseignement ;
- Le principe de clarté et de rigueur ;
- L'utilisation d'un langage adéquat explicite qui convient avec leur activité d'enseignement ;
- L'application d'un système d'évaluation équitable à l'aide d'une évaluation formative ;
- La motivation de leurs étudiants, ainsi que la sensibilisation de leurs collaborateurs sur l'importance de l'amélioration de la qualité d'enseignement;
- L'enseignement structuré avec la bonne transmission des connaissances ;

- L'adaptation de la stratégie aux progrès des étudiants ainsi qu'aux progrès de tout l'établissement ;
- L'enthousiasme ;
- L'encouragement et la capacité à être proche des étudiants. (J. L. DESPRETZ 2002, 3)

**L'évaluation de la performance** est un outil de GRH, mais aussi un acte fondamental du management pour une organisation. Elle sert de manière efficace à mesurer les contributions individuelles des employés.

Selon SEKOU et al. (2001), l'évaluation de la performance est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères et des normes établies. (SEKIOU, 2001, p. 304)

Pour CHENNOUFI et OUASSAA l'évaluation de la performance consiste en un ensemble de procédures systématiques destinées à juger les qualifications et les mérites accordées à l'individu dans l'organisation. (OUASSAA et CHENNOUFI s.d., 3)

Du point de vue de BARON, elle revoie aux résultats obtenus par un salarié au regard des objectifs qui lui ont été préalablement assignés. Elle débouche, de près ou de loin, sur une sanction (rémunération, évolution, promotion,...). (MATHEVET 2003, 76)

Selon MARTORY et CROZET, l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes par :

- Une notation ;
- Un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;
- Un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien.

Pour obtenir une évaluation efficace de la performance, un ensemble de caractéristiques doivent être prise en compte : la validité, la fidélité, la fiabilité, la sensibilité, la transparence, l'équité, la justesse, l'acceptabilité et le coût. Ces qualités sont la condition nécessaire pour la réussite de la démarche d'évaluation. (L. CADIN 2007, 372)

Le processus de l'évaluation de la performance s'inspire des principes suivants :

- Le dialogue permanent ;
- L'entente et la compréhension dans l'expression et la définition des objectifs de rendement ;
- La dynamique, ce qui permet l'introduction des mesures d'ajustement et de modification en fonction des nouvelles données imprévues ;
- L'itération dans la prise en charge des résultats de l'évaluation au compte de l'an qui suit. (BOUSSAFEL T. , 2001, p. 38)

Les conditions qui doivent être prise en compte lors d'une évaluation de la performance des individus sont :

- L'évaluateur et l'évalué doivent bien comprendre les objectifs et le processus de l'évaluation ;
- L'évaluation doit être préparée en amont ;
- La discussion doit se dérouler comme un dialogue, et non comme un monologue ;
- Elle doit se référer à des faits concrets et des exemples précis, pour éviter toute personnalisation ;
- L'évaluation doit aboutir à des décisions positives et constructives ;
- Et surtout, les décisions prises lors des évaluations doivent être mises en œuvre. (DJOUAHRA, 2018, p. 335)

### **1.3 Les missions principales des enseignants-chercheurs**

Les enseignants-chercheurs assurent une triple mission, elles sont les suivantes:

- **L'enseignement**

Ils doivent assurer un service d'enseignement initial, continu ou à distance, des cours magistraux, des travaux dirigés (TD), des travaux pratiques (TP), ou toute autre combinaison équivalente.

### - **La recherche**

Ils doivent pouvoir assurer l'ensemble des activités professionnelles d'un chercheur, ces activités sont contrôlées et évaluées. Aussi les enseignants-chercheurs ont entière liberté d'expression à condition de respecter les traditions universitaires, la réglementation ainsi que les principes de tolérance et d'objectivité.

### - **L'administration**

Où, ils doivent concourir au bon fonctionnement de l'institution universitaire et assumer des responsabilités administratives, à ce fait les enseignants-chercheurs peuvent diriger des universités, des composantes, des départements, des laboratoires. (KIFFER, 2016, p. 51)

## **1.4 Les compétences des enseignants de l'enseignement supérieur**

Les pratiques réflexives des enseignants, imposent aujourd'hui le développement des compétences professionnelles, de communication ainsi que des capacités pédagogiques.

Selon KIFFER, une compétence est une aptitude à mobiliser de façon pertinente un ensemble de ressources appropriées de manière à traiter avec succès des situations-problèmes. (KIFFER, 2016, p. 36)

Les compétences des enseignants universitaires sont principalement formulées dans le cadre de référentiels de compétences. Ces référentiels consignent ce qui est attendu de ces enseignants, ils ne sont pas standardisés, chaque institution semble avoir élaboré et adopté un modèle qui a été défini en fonction de ses besoins propres. (KIFFER, 2016, p. 98)

Les compétences nécessaires qu'un enseignant d'université doit posséder pour exercer son activité dans les meilleures conditions et atteindre les objectifs requis par des résultats efficaces sont :

### **1.4.1 Concevoir et planifier**

- Préparer et organiser des activités d'apprentissage pour les étudiants ;
- Choisir les contenus à enseigner ;
- Articuler les objectifs de son enseignement avec le programme dans lequel il s'insère.

**1.4.2. Donner cours en classe**

- Présentation orale du cours ;
- Animation du groupe ;
- Motivation des étudiants.

**1.4.3. Reconnaître et susciter les apprentissages dans l'interaction**

- Guider ou accompagner les étudiants individuellement ou en groupe ;
- Evaluer leurs performances en leur fournissant du feedback au moment de l'interaction en classe.

**1.4.4. Gérer et accompagner les apprentissages.**

- Gérer les activités d'apprentissage ;
- Encadrer les étudiants en classe.

**1.4.5. Concevoir et mener un dispositif d'évaluation des apprentissages.**

Rédiger un polycopié à l'usage des nouvelles technologies afin d'avoir des stratégies d'évaluation valides et fiables.

**1.4.6. Innover et expérimenter dans son enseignement**

Oser lancer de nouvelles activités avec les étudiants, en utilisant ou pas les technologies.

**1.4.7. Soutenir son enseignement avec des ressources.**

Ici la documentation est impérative.

**1.4.8. Évaluer son enseignement**

donné une grande importance à l'analyse des forces et faiblesses de son enseignement afin de l'améliorer.

**1.4.9. Intégrer son enseignement dans le cadre, les ressources et les valeurs institutionnelles et professionnelles**

Lier son cours avec un programme et être au courant des orientations pédagogiques de son institution.

**1.4.10. Constituer une équipe pédagogique et contribuer à des projets d'enseignement. (IPM, 2005, p. 3)**

Pour parvenir à bien mener ces compétences l'enseignant doit aujourd'hui se constituer de nouveaux repères :

- De transmetteur de savoir il devient un guide qui va orienter ses étudiants ;
- De la notion d'étudiant, il passera à celle de l'apprenant ;
- D'un travail isolé, il va devoir coopérer. (HAMMADO, p. 3)

Enfin, il doit analyser sa pratique et y apporter des transformations quand cela devient nécessaire.

**D'autres compétences :**

- la volonté de se perfectionner dans sa spécialité, d'appliquer les normes de professionnelles et de se tenir au courant des dernières évolutions ;
- la connaissance des applications de sa discipline, tant sur le plan de l'accès aux matériels et à la documentation disponibles dans le monde entier que sur celui des outils didactiques ;
- la capacité de prendre en compte les signaux du marché extérieur en ce qui concerne les besoins des futurs employeurs potentiels des diplômés de sa discipline ;
- attention portée aux points de vue et aspirations des clients, c'est à dire des différents partenaires, y compris les étudiants ;
- la compréhension des incidences des facteurs internationaux et multiculturels sur les programmes d'études, donc le contenu de ses cours doit tenir davantage compte des perspectives internationales ;
- la capacité d'assurer sans perte de qualité, des cours magistraux, séminaires ou ateliers suivis par un plus grand nombre d'étudiants, et enfin, l'aptitude à concevoir des stratégies d'adaptation personnelles et professionnelles. (AL-GHERBI 2006, 92)

Il est peu probable qu'un quelconque individu réunisse à lui seul cette impressionnante somme de compétences, de sorte que l'on aura tendance à encourager les enseignants à se spécialiser dans certaines fonctions en cultivant les aptitudes correspondantes.

### **1.5 Les facteurs impactant la performance des enseignants**

L'enseignant joue un rôle important et irremplaçable auprès des étudiants, un rôle qui peut avoir un effet sur l'efficacité des institutions d'enseignement, il est davantage motivé par le contenu du travail que par son contexte, mais sa satisfaction généralement n'est pas très élevée et il n'est pas toujours convaincu par sa situation, cela peut le rendre moins performant dans l'exécution de sa profession. Par ce fait on a remarqué que plusieurs facteurs impacte sur son rendement. (BARNABE, 1993 ; Zavidovique, Gilbert et V.Jacquot, 2018 ; HELOU et LAUTHEAUME, 2008)

**a. Des facteurs liés aux conditions de travail**

- L'immensité de la tâche de l'intéressement et de l'enrôlement des étudiants, où les étudiants devenant plus difficiles à s'intéresser, ce qui oblige les enseignants de fournir plus en plus d'énergie ou d'effort d'intéressement ;
- Le malaise au travail ;
- Les controverses et les conflits d'intérêt;
- Une situation d'enseignement épuisante et le volume horaire massif assigné à lui ;
- L'espace de travail inconvenant, qui peut être un sous terrain ou un endroit marginalisé par son établissement ;
- Travailler face à des classes chargées ainsi qu'avec des programmes changeants ;
- Interrelation parfois tendus avec divers publics ;
- La taylorisation progressive de l'enseignement, ainsi que la lourdeur de la tâche générale à réaliser ;
- Le manque d'enthousiasme ;
- Le joug administratif et anti-professionnel dont il est victime ;

**b. Des facteurs affectant l'aspect moral de l'enseignant**

- Le fait de ne lui accordé aucune possibilité de s'exprimer ou de présenter son opinion concernant les décisions relatives aux conditions dans lesquelles il a à exercer son enseignement ;
- L'écarter et l'isoler de son environnement interne ;
- Le traiter comme un exécutant et non pas comme un professionnel ;
- Le manque de la reconnaissance social et le remerciement au mérite ;

Le manque d'engagement personnel et d'implication émotionnelle ;

- Les comportements hostiles et répétés comme : blesser, opprimer, exclure et maltraiter les enseignants ;
- Le manque de soutien et d'accompagnement au travail, ainsi que l'empêchement de la promotion ou de la formation au mérite
- La violence et ses conséquences psychologiques sur la santé moral, ce qui n'est pas compatible avec sa place dans la société.

**c. Des facteurs personnels de l'enseignant**

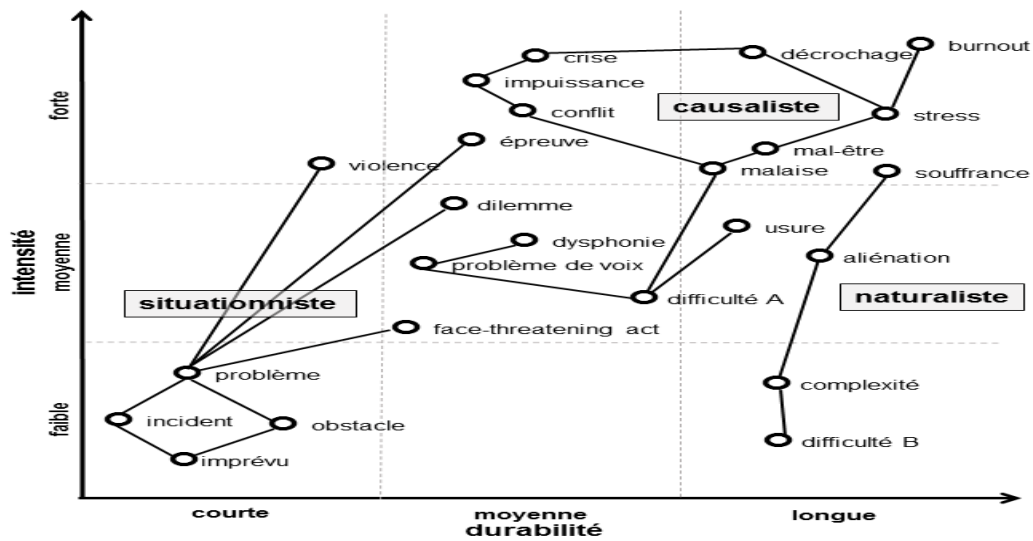
- La porosité entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle ou familiale, il devient difficile de concilier entre les deux, ce qui provoque un sentiment de manque de temps et d'envahissement ;
- La mal compréhension de ce qu'est un bon travail, ainsi que des améliorations à apporter
- Le manque d'autorité en classe va perdre le sens de l'activité ;
- Croire avoir perdu une large part de son autonomie par les instances de décisions centralisées ;
- Le taux élevé d'absentéisme ;
- La mauvaise communication avec son entourage ;
- Une situation familiale perturbée, instable et déséquilibré ;
- La moindre patience vis-à-vis des difficultés rencontrées au travail ;
- La solitude qui entraîne un manque d'échange, de partage et de coopération avec les collègues ;
- Le manque de confiance en soi et le sentiment d'être mal préparé face à des conditions difficiles et au contact avec les étudiants ;

**d. Des facteurs nuisant à la santé de l'enseignant**

- Le stress et la fragilisation ;
- Les pressions, la souffrance, l'essoufflement et l'épuisement
- La fatigue au travail ;
- Le vieillissement qui entraîne un état de santé moins bon ainsi qu'un mal-être au travail ;
- Les troubles de voix et la sensibilité accrue au bruit ;
- Les risques psycho-sociaux ;
- Les troubles psychologiques.

En concluant avec le schéma suivant de MOSCOSO et MURILLO pour résumer ce qui précède, concernant les facteurs qui affectent les performances des enseignants, en fonction de plusieurs aspects qui sont importants pour eux. (MOSCOSO et MURILLO 2017, 10)

Figure 5: Les facteurs affectant la performance de l'enseignant



Source : MOSCOSO et MURILLO page 9

### 1.6 Le feedback de l'évaluation de la performance

Le feedback est un moyen permettant de formaliser des moments d'échanges avec le collaborateur pour suivre ses résultats régulièrement. Ensuite analyser sa progression, l'atteinte des objectifs, ainsi que l'évolution de sa performance.

Le terme de feedback a été à l'origine proposé par le mathématicien Wiener dans une approche cybernétique en 1948, où il a considéré que l'action d'un élément sur un autre entraîne en retour une réponse ou un feedback. Donc, selon lui, le feedback est le mécanisme de contrôle par : l'observation et l'intervention. (M. DELAVAL 2014, 27)

L'objectif du Feedback est d'être un bon outil au service du manager pour l'aider à développer ses nouveaux rôles. Ensuite, pour le collaborateur, c'est un moyen de lui faire un retour sur sa performance, sa progression à partir d'objectifs fixés ou de ses missions et tâches.

Donc le feedback vise à mettre ce dernier, en adéquation avec son environnement de travail, aussi à être plus efficace et à se réaliser pleinement ses fonctions actuelles ou futures et par conséquent mieux connaître ses besoins, ses envies et ses prochains challenges.

Les sources de la rétroaction sont représentés par :

- Les personnes ayant constaté les comportements d'une autre personne et qui sont en mesure de l'évaluer.
- Au monde professionnel, elles peuvent être : un chef, un collaborateur, un subordonné ou client ;
- Personnes qui ne sont pas de l'organisation mais qui influencent sur ses résultats ;
- L'auto-évaluation qui concerne le collaborateur lui-même où il va s'évaluer à titre personnel. (MEZHOUA et TRIBECHE 2018, 17)

Le Feedback est un bon support pour recueillir des données issues de la qualité de vie au travail, ainsi que de l'implication, la motivation et l'orientation des collaborateurs.

Selon PLINIER, il existe trois types de feedback, il peut être descriptif, inférentiel ou expérimental, ce qui veut dire :

- Le feedback descriptif se concentre sur des éléments observables ou vérifiables tels que les comportements par exemple où l'expéditeur adhère aux faits en essayant de ne pas être influencé par ses interprétations ou ses émotions ;
- Le feedback inférentiel met en évidence les inférences basées sur des données observables où l'expéditeur crée des hypothèses pour tenter de clarifier les comportements ;
- Le feedback expérimental est concentré surtout sur les réactions personnelles, les sentiments et les émotions de l'expéditeur. (PLUNIER 2012, 5)

La performance et la réussite d'un feedback doivent permettre de recueillir des indicateurs importants tels que l'engagement des collaborateurs, les compétences recommandables, les avis des managers, les besoins en formation et l'évolution...

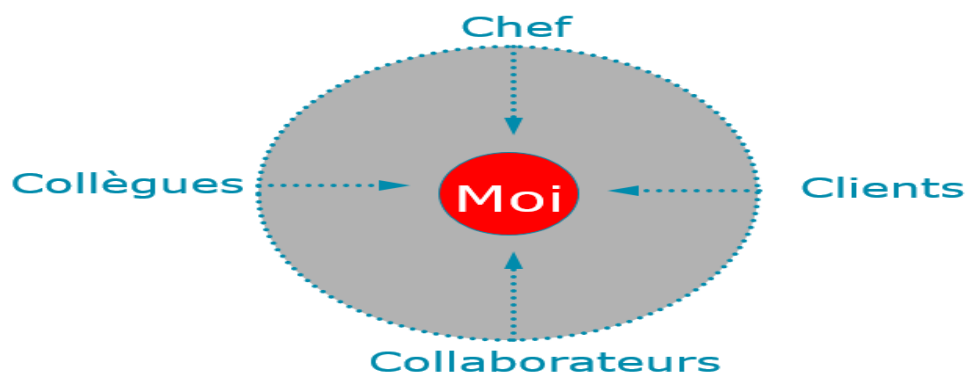
Pour réussir à obtenir une feedback efficace qui répond aux objectifs et aux besoins, des conditions doivent être remplies :

- Il doit être fourni de manière régulière ;
- Il doit être ponctuel, précis, objectif et constructif ;
- Il doit inviter les individus concerné par l'évaluation à une auto-évaluation, comme il doit les mettre dans climat de confiance ;

- Il doit cibler le comportement et non la personnalité. (MEZHOUDA et TRIBECHE 2018, 18)

A cet effet on peut dire que le feedback de l'évaluation est donc un outil du quotidien pour l'entreprise, collaborateur, manager, et surtout pour le service RH et direction. Il devient un outil de pilotage de la gestion des talents et de la performance des RH ainsi que la performance de l'entreprise.

Figure 6: Le feedback multi-sources



Source : <https://www.google.com/search?q=feedback+360%C2%B0&sxsrf>

## 2. Les méthodes de l'évaluation de la performance

Il existe plusieurs méthodes d'évaluations de la performance utilisées par les managers et les chefs d'entreprise, nous mentionnons ce qui suit.

### 2.1 Les méthodes traditionnelles d'évaluation

Plusieurs méthodes traditionnelles sont utilisées par les organisations pour évaluer et suivre le progrès de son personnel afin de ressortir ses meilleures compétences et d'améliorer celles qui sont cachées, avant l'apparition des nouvelles méthodes plus modernes et plus récentes, (BEST ARTICLE ONLIGNE) ces méthodes traditionnelles sont :

### **a. La méthode de classement ou de rangement**

Elle est divisée en deux types, qui sont :

→ Le classement direct

Cette méthode est la plus ancienne et la plus simple, les individus sont classés et séparés du plus performants aux moins, à l'aide d'un ensemble de critères relatives à ces individus. Elle se focalise que sur les aspects positifs du comportement ainsi que la difficulté rencontré dans la pratique de comparer un seul employé avec d'autres ayant des comportements différents.

→ Le classement par alternance

C'est une méthode populaire où l'évaluateur classe les performances des individus du plus hauts aux plus bas, sur une caractéristique de mesure précisé

Le rangement est une évaluation subjectif qui ne fournit pas des procédures systématiques de déterminassions.

### **b. La méthode de comparaison appariée ou par pairs**

L'individu va être comparé avec tous ses pairs à l'aide d'un processus de scores répété pour chacun d'eux, selon des critères déjà choisis. Celui qui aura plus de points, il sera le plus précieux et celui qui obtiendra le moins score il sera considéré comme la personne la moins précieuse.

La comparaison par pairs ne convient pas aux grandes institutions qui comprennent un nombre important d'employés, car elle demande beaucoup de temps, beaucoup de calcule et beaucoup de concentration.

### **c. La méthode de distribution forcée**

L'évaluation est utilisée pour éliminer ou minimiser les préjugés de la personne évaluatrice, dans le but où le personnel ne puisse être placé dans une position extrême. L'individu est évalué sur son rendement et pour sa promotion, e, déterminant un nombre de catégories puis attribuer pour chaque catégorie un pourcentage d'individu.

La distribution forcée est limitée car elle impacte sur le moral et sur la productivité des employés, surtout pour ceux qui se sentent productifs, mais ils seront dans des catégories inférieures aux souhaits.

#### **d. La méthode d'essai libre**

Il s'agit d'évaluer les points forts et les points faibles du comportement des employés, selon une échelle détaillée justifiée et non quantitative. Cette méthode comporte les deux types suivants:

→ L'essai narratif

L'évaluateur décrit et explique sa notation en utilisant des formes narratives pour évaluer le personnel, comme « je trouve que cet employé se comporte convenablement dans son travail... », « J'ai constaté que cet employé manque de compétence dans certaines activités... » Ainsi de suite.

→ Le rapport confidentiel

Un rapport détaillé qui se prépare par les niveaux hiérarchiques élevés à la fin de chaque année, où ils décrivent leurs subordonnés à leur manière et ils n'offrent aucun retour à ces derniers.

L'essai libre est une évaluation très subjective car l'évaluateur ici peut rédiger un rapport biaisé, il peut être approfondi comme il peut être superficiel avec un langage qui ne reflète pas la performance des employés, ainsi qu'elle demande beaucoup de temps pour la rédaction.

#### **a. La méthode de la liste de choix ou le Check-list**

Dans ce système une liste de pratiques des performances est établie, sous forme de questions et/ ou des expressions affirmatives avec « oui » ou « non », en notant selon l'importance des expressions afin d'obtenir un score final dont l'employé va être comparé.

Son inconvénient réside dans le choix d'une affirmation, l'évaluateur devient incapable d'introduire un biais personnel ou un effet de halo.

### **b. Les grilles des notations graphiques**

Une méthode ancienne et largement utilisée, elle se base dans l'évaluation des individus sur la qualité et la quantité de travail, à l'aide d'une échelle de notation adaptée avec l'efficacité au travail d'« insatisfaction » à « excellent » elle peut être exprimée comme une matrice à cocher ou comme un formulaire.

### **c. La méthode des incidents critiques**

Elle s'appuie sur l'évaluation des comportements, afin de distinguer entre celles qui sont remarquables et d'autres qui sont médiocres. Elle se fait à l'aide des listes combinées en catégories selon la fonction de travail, où l'évaluateur enregistre des comportements critiques.

Elle exige la ponctualité dans sa pratique car elle devra être établit chaque jours ou par semaines au plus tard, ce qui peut devenir une corvée pour l'agent chargé de l'évaluation.

### **d. Le groupe d'évalués ou d'évaluateurs**

L'individu sera évalué par un groupe d'acteurs, ou face à un jury composé de son supérieur, un superviseur, d'autres responsables et des consultants. Ce groupe compare sa performance réelle aux normes, il découvre les écarts, discute les raisons et les moyens pour les améliorer, prépare un plan d'action et analyse les résultats final après.

Il s'agit d'un processus très fastidieux qui nécessite une longue période et une étude approfondi

## **2.2 Les méthodes modernes**

Parmi ces méthodes, nous mentionnons les suivantes :

### **a. Management par objectifs**

Il consiste à définir l'objectif SMART que l'on veut atteindre par son travail et à partir duquel le salarié et son responsable établissent un plan d'action pour l'atteindre. Ce type de management fait participer le salarié à l'élaboration de son travail, il lui permet donc de s'impliquer davantage mais également à améliorer la communication avec son manager qui devient un allié plus qu'un donneur d'ordre, ce qui fait une clé de motivation individuelle pour l'employé.

La méthode est réalisée selon des étapes, déterminer les objectifs, établir les standards, les comparaisons et les révisions périodiques.

Comme tout outil managérial, le MPO est un moyen facilitant l'atteinte d'un résultat, il n'est pas une finalité en soi. Le considérer comme dogme indiscutable en fera un frein à la performance et à la motivation des employés. (MAURO et SCSCIGHIN 2012, 3)

#### **b. Les Grilles des notations à base comportementale (BARS)**

BARS (Behaviorally anchored rating scales), une autre variante qui se base sur les incidents critiques dans son élaboration, ainsi qu'elle est une tentative renforçant la qualité des grilles de notation graphiques en apportant des définitions comportementales claires des critères, et en remplaçant les positionnements à l'aide de chiffres et d'adjectifs par des exemples de comportement pour chaque catégorie de niveau de performance de la grille.

Les critères utilisés dans ce système sont les dimensions du poste, à ce fait, les BARS sont mises au point selon une procédure qui comporte des analyses systématiques des postes et une large consultation des utilisateurs.

Cette méthode nécessite un largement de temps, ainsi qu'une grande concentration dans les notations des comportements. (WOOD et MARSHALL 1993, 11).

## Section 03 : la démarche multi-sources

### 1. le principe de la méthode

Selon ALEXANDER, le 360° feedback, est un outil spécialement conçu pour évaluer les compétences des managers, en faisant intervenir tous les acteurs ayant un lien en amont ou en aval (supérieur hiérarchique, collègues ou subalternes), directe ou indirecte (clients ou fournisseurs) dans le cadre de leur travail. Le feedback de ces parties prenantes permet de réaliser une analyse complète et précise du profil professionnel des évalués, afin de définir un plan de progrès sur-mesure. (M. D. ALEXANDER 2006, 3)

L'analyse visant ce processus porte surtout sur le savoir-faire des individus, l'évaluation peut entre autres porter sur les compétences managériales, les capacités à communiquer ou à prendre des décisions, la gestion de responsabilité ou encore la qualité du rapport avec son entourage professionnel.

La méthode multi-sources peut être mise en place en interne, où elle sera élaborée et transmise par un cadre dirigeant ou par le service des RH de l'organisation, comme elle peut être externalisée par un sous-traitant spécialisé.

Les entreprises recourent à cette méthode soit dans :

- ✓ Une logique de développement personnel qui vise à découvrir des axes d'amélioration et permet à l'intéressé de mieux se connaître ;
- ✓ Une logique de gestion qui est utilisée comme un moyen de détection des potentiels. (360° feedback en ligne, 2020).

### 2. Les avantages de la méthode

L'évaluation multi-sources de la performance est très avantageuse (TRIBECHE 2018, 14), car à travers cette méthode on peut :

#### a. Pour l'évalué

- Aider à avoir une meilleure connaissance de soi
- Aider à fixer et atteindre des objectifs, par ce qu'elle dispose d'un échéancier permettant de vérifier si ces derniers sont atteints ou pas ;

- Avoir un feedback de la part de son supérieur et plus généralement de l'organisation, lié à sa contribution durant la période où il a exercé son activité ;
- Identifier et bien définir les objectifs demandés, les résultats souhaités, ainsi que les moyens nécessaires pour les attendre ;
- Permettre d'élaborer un plan d'action optimal, suite à l'analyse des résultats, qui aide à mettre à jour ses lacunes ou de renforcer ses capacités ;
- Assurer l'anonymat et la confidentialité, ce qui mettra l'individu dans un climat de confiance, ainsi que d'éviter tout intérêt personnel ou règlement des comptes entre collègues ;
- Permettre de bien cerner et renforcer ses compétences managériales en général ;
- Permettre l'acceptation d'être évalué et d'être critiqué ;
- Bénéficier d'un développement interne professionnel et personnel et corriger sa trajectoire, à partir des différentes remarques données de la part de l'ensemble des évaluateurs ;
- Exprimer ses propres désirs en terme de besoin en formation et d'évolution de carrière.

#### **b. Pour l'évaluateur**

- Un moyen d'échange, aidant la personne évaluatrice à avoir du recul sur sa pratique managériale ;
- Recueillir des informations plus complètes sur les différentes : performances, qualités, difficultés et faiblesses des collaborateurs ;
- Avoir une meilleure visibilité sur les axes de travail à établir ;
- Analyser ses pratiques pour bien jouer le rôle en tant que manager ;
- Fixer des objectifs SMART et orienter le travail d'une façon efficace ;
- Corriger les erreurs de soi ainsi que les erreurs de leur collaborateurs ;
- Cerner les points d'insatisfaction des salariés pour les améliorer ;
- Aider à consulter son entourage professionnel ;
- Un miroir qui reflète toute la réalité permettant d'ajuster les visions de son environnement ;
- Prendre les meilleures décisions, en ajoutant les différentes idées proposées par les collaborateurs, qu'il juge appropriées et cohérentes avec sa manière de travail ;
- Planifier et préparer des plans d'action et de formation s'il cela aura nécessaire.

**c. Pour l'organisation**

- Assurer l'objectivité et découvrir les différents potentiels, ainsi que les meilleurs talents
- Permettre de tester la fiabilité des actions qu'elle entreprend ;
- Permettre de prendre des mesures concrètes et ciblées pour répondre aux insuffisances, critiques ou remarques apportées lors de l'évaluation de ses employés ;
- Préciser son positionnement par rapport aux concurrents, ainsi que le positionnement de ses salariés dans leur environnement ;
- Capitaliser des informations structurées et des données confidentielles ;
- Assurer la maintenance des descriptions de poste au travers des compétences requises ;
- Créer un esprit compétitif qui motive les employés à mieux travailler afin de donner les bons résultats souhaités ;
- Permettre de discuter et réunir des avis ou des idées relatives au développement de l'organisation ;
- Un processus qui favorise les progrès et l'amélioration continue.
- L'évaluation de la performance joue un rôle central pour la DRH, par ce qu'elle fournit des bilans sur les RH, relatives aux capacités, habilités et compétences, permettant d'établir des prévisions fiables, au moment où elle décidera faire de l'investissement, de la réorganisation ou de l'externalisation...

**3. Description et présentation de la méthode ;**

La méthode d'évaluation 360° ou autrement appelée « évaluation multi-sources » et aussi « évaluation multi-niveaux », d'origine Nord-américaine. Elle est parmi les outils importants préconisés pour l'évaluation des RH. Elle avait commencé dans le secteur militaire et elle se développe fortement depuis les années 90 dans les grandes entreprises comme général Electric, Dupont, Nabisco et autres..., où les salariés sont invités à évaluer : leurs collègues, leurs supérieurs, un service de leur entreprise, un fournisseur ou un sous-traitant. (GUERRERO 2014)

Cette évaluation se fait à l'aide d'un questionnaire rempli de manière anonyme et adapté à la situation de l'évalué, elle est proposée principalement aux managers des entreprises, car ils ont une interaction circulaire avec leur environnement de travail, ainsi qu'ils sont en rapport avec tous les acteurs de l'organisation. Le 360° permet d'identifier leurs capacités d'adaptation, leurs sens d'innovation, le leadership, leurs comportements et leurs compétences transversales qui sont des éléments nécessaires à l'amélioration continue, ainsi qu'au progrès et au développement des organisations.

Edwards et Ewen étaient les premiers auteurs qui ont cité le terme du feedback 360° dans leur ouvrage « the powerful New Mode Employee Assessment and Performance Improvemnt » publié en 1996. Ce sont aussi les premiers praticiens de cet outil, ils ont fini par créer une base de données substantielle de recherche dans le domaine.

Il est possible de restreindre cette évaluation en 180° où l'employé et son supérieur uniquement seront concernés par l'évaluation, comme elle peut être élargie en 540° par l'intervention des personnes étrangères de l'entreprise pour participer au processus d'évaluation. (MEZHOUDA et TRIBECHE 2018, 13)

Selon (LELARGE 2016, 106) le miroir à 360° a un objectif double :

- Prendre conscience des écarts de perception entre l'image de soi et l'image envoyée aux autres
- Comprendre les raisons de ces écarts

Cette méthode est centrée essentiellement sur les aspects comportementaux et exceptionnellement sur les connaissances techniques du manager.

A partir de cela on peut dire que l'évaluation multi-sources vise à évaluer :

- La capacité d'écouter en tant que manager
- La disponibilité au quotidien
- La qualité d'appui technique
- La capacité à partager l'information
- Le développement de l'autonomie des collaborateurs
- Le renforcement de l'efficacité du groupe
- L'aptitude à faire partager les valeurs de l'entreprise

A cet effet, le feedback 360° est un outil d'amélioration des compétences managériales et pas seulement un outil d'évaluation. Il permet d'identifier les axes de progressions et de créer une situation de dialogue entre les collaborateurs qui favorise une plus grande efficacité de chacun. C'est pourquoi elle a été utilisée dans le souci d'amélioration du processus d'évaluation des performances.

#### **4. Le questionnaire du feedback multi-source**

Il est nécessaire de définir les différentes compétences attendues dans le contexte spécifique du travail d'employé, avant d'établir tout questionnaire 360°. Le premier pas que l'organisation doit faire est, de rendre claire les objectifs visés et les résultats souhaités concernant la performance de ses collaborateurs.

Aussi il est important de faire connaître les éléments clés de l'évaluation, représenté par, qui on va évaluer et quoi évaluer. D'autre part les compétences évaluées doivent être cohérentes avec les tâches auxquelles les individus concernés par l'évaluation sont affectés et au contexte dans le quel ils évoluent.

Le BOTERF (2014) montre son point de vue par « les compétences sont en elles-mêmes invisibles. Elles ne sont pas directement accessibles. Selon les concepts ou les descriptifs qu'on utilise, selon les acteurs qu'on implique, selon les points de vue qu'on adopte, on n'évalue pas le même objet. La compétence n'est pas autonome par rapport au dispositif d'évaluation qu'on lui applique. Elle dépend toujours du regard que l'on porte sur elle : ce qui est évalué, ce n'est pas la compétence en soi, mais ce qui est nommé compétence par le dispositif d'évaluation (concepts, instruments, règles, instances) ». (BEGIN et VENIARD, l'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers 2013, 37)

A cet effet, la sélection des critères pertinents d'évaluation est obligatoire, comme ces derniers doivent être acceptés et validés par les évalués.

#### **5. Au delà de 360° ;**

L'évaluation en 360° ouvre des perspectives plus larges pour améliorer le processus d'évaluation en entreprise. (GUERRERO 2014, 144) on peut les résumer dans :

##### **✓ Les vertus de l'auto-évaluation**

- Amener le collaborateur à réfléchir sur soi et s'auto-évaluer avec précision ;

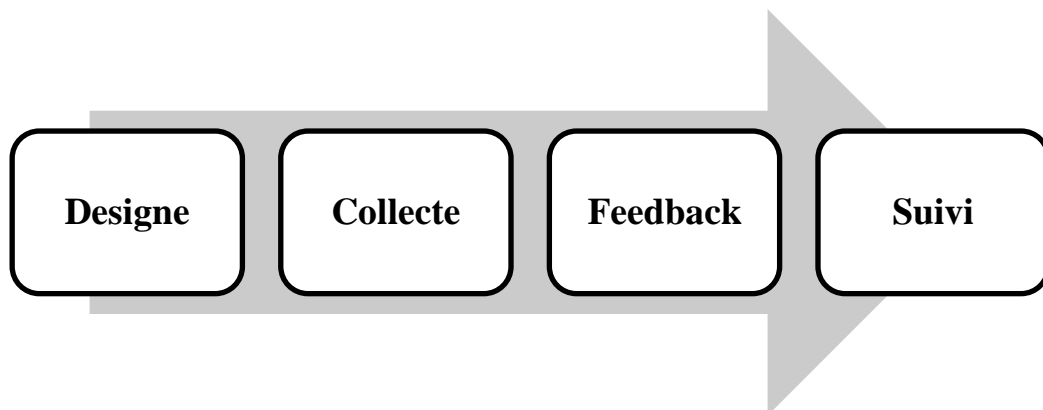
Réduire les erreurs d'attribution et faciliter les acceptations des points à améliorer ;

- Faire prendre conscience aux collaborateurs des critères d'exigence requis dans l'emploi, ou dans le cadre d'une évolution professionnelle ;

- Etablir un support de compétences bien défini pouvant de demander à chaque collaborateur de s'exprimer sur sa position.
- ✓ **L'intérêt d'avoir plusieurs sources d'évaluation**
  - Eviter la complexité et la lourdeur de la méthode ;
  - Simplifier le processus par la participation de deux personnes seulement (collègue, supérieur, responsable RH...), le risque de commettre des erreurs est minimisé car les avis seront complémentaires
  - Demander son avis à une autre personne est pertinent, lorsque l'on n'est pas en mesure de procéder correctement à l'évaluation.
- ✓ **L'intérêt de quantifier l'évaluation**
  - Chiffrer un niveau de maîtrise des compétences ;
  - Permettre de s'appuyer sur des éléments objectifs pour prendre des décisions et donner un feedback pertinent ;
  - Permettre de noter correctement les résultats chiffrés, comme taux de satisfaction, chiffre d'affaire, délai de traitement des dossiers et autres ;
  - Positionner chaque collaborateur par rapport à un critère chiffré jugé central dans l'emploi.

#### 6. Les phases de l'évaluation de la performance à 360°

Figure 7: étape de la mise en place d'une évaluation à 360°



Source : Bégin, Vénard, 2013, P37

L'évaluation 360° s'effectue selon les étapes suivantes :

### **6.1 le design du dispositif**

Dans cette étape la personne chargée de l'évaluation vise les points suivants :

- conception de la grille d'évaluation ;
- la sélection et la validation des critères ;
- les échelles d'évaluation ;
- le choix du logiciel.

### **6.2 Sélection des évaluateurs et la collecte des évaluations**

C'est la deuxième partie du processus 360°, où il est important de choisir des évaluateurs qui disposent d'une base d'observation suffisante pouvant donner un avis reflétant les performances des évalués, ils doivent être en contact direct et sur une période suffisamment longue avec la personne évalué, ce qui va permettre à participer à cette évaluation, cela est en raison de garantir la crédibilité et la légitimité.

Il est aussi important de faire intervenir un grand nombre de points de vue, pour assurer la fiabilité des notations, ainsi qu'éviter les erreurs et minimiser les risques, pourraient nuire à la valeur de l'évaluation.

Les questionnaires distribués pour être rempli par chaque évaluateur, qui donnera son avis relatif à chaque évalué, seront collectés pour synthétiser facilement à l'aide des différents logiciel informatiques disponibles et proposés au début de la démarche.

### **6.3 la restitution à l'évalué (feedback)**

A cette étape, il est nécessaire de choisir la manière appropriée dont le feedback est restitué, à cet effet il est préférable d'éviter de regrouper les résultats obtenus des différents participants à l'évaluation, dans une seule catégorie, il est donc recommandé de séparer les catégories des évaluateurs, afin de ne pas freiner la démarche multi-sources, ainsi que d'éviter les problèmes de confusion qui peuvent se poser

Il est également conseillé de ne pas envoyer des évaluations anonymes, aux évalués, dans des courriers électroniques, parce que l'évaluation peut être rejeté ou mal prise par lui.

BEGIN et VENIARD, suggèrent qu'il est plus favorable que cette restitution sera faite par un responsable RH ou par le supérieur hiérarchique, afin de permettre à l'évalué de discuter des

résultats et d'explorer ses aires de développement d'une façon directe avec eux, ainsi que de déterminer les actions à prendre pour améliorer ses compétences.

#### **6.4 Le suivi (actions de soutien, formations, coaching)**

Dans la dernière phase de l'évaluation à multi-sources, il devient possible de déterminer les besoins de formation ou de soutien que les évalués pourraient avoir besoin pour améliorer leurs compétences comportementales, ainsi que l'organisation peut fournir de l'aide et accompagner les compétences à améliorer, comme elle peut prendre l'initiation des actions correctrices. (BEGIN & VENIARD, 2013, p. 38)

## Section 04 : l'évaluation de la performance à multi-sources dans l'enseignement supérieur

### *1. les objectifs de l'évaluation de la performance pour l'enseignement supérieur*

L'évaluation de la performance est très importante dans les organisations, elle est utilisée par les managers, ainsi que par l'autorité de l'enseignement supérieur qu'elle juge efficace pour obtenir un enseignement de qualité, elle vise les objectifs suivants :

- Expliquer si les sources et les politiques de la sélection des enseignants sont solides, ou les méthodes dans lesquelles ils ont été choisis sont appropriées, et par conséquent la possibilité de modifier ou de changer ces politiques.
- Evaluer périodiquement les performances des professeurs par l'implication de différentes parties, afin de découvrir les points forts pour les améliorer et en tirer profit de la possibilité de les transférer aux autres, ainsi que d'identifier les faiblesses pour y remédier et développer des solutions optimales ;
- Améliorer les performances pédagogiques des enseignants ;
- Souligner la performance distinguée du professeur et investir cela dans divers aspects du service communautaire, par le biais du portail de la recherche scientifique et d'autres activités ;
- Remonter le moral de l'enseignant, lorsqu'il sent qu'il y a une qualité objective dans la mesure de sa performance, cela va contribuer à renforcer sa confiance en soi et à augmenter sa motivation au travail ;
- Etablir une base de données sur les programmes détaillés de l'université, fournissant aux décideurs des informations sur ce qu'ils souhaitent avoir pour rationaliser les décisions universitaires ;
- Donner une idée sur les capacités et les compétences disponibles pour tirer les meilleures de ces énergies et de ces efforts dans l'accomplissement des tâches de l'université ;
- Fournir aux enseignants un type de feedback permettant de diagnostiquer son enseignement, ses méthodes, ainsi que sa façon de fonctionner dans la faculté ;
- Fournir aux administrateurs et aux chefs de département les informations nécessaires pour prendre des décisions administratives concernant les aspects fonctionnels du Fournir aux étudiants des informations aidant à choisir leurs enseignants, ainsi qu'à s'exprimer et à donner leur point de vue sur la qualité de l'apprentissage et l'acquisition des connaissances et des savoirs, qu'ils reçoivent ;

- Établir une bonne base de recherche pour l'enseignement universitaire comme l'une des principales fonctions de l'université. (HIBITA et GHNAMI 2017, 34)

## *2. Le 360° et l'enseignement supérieur*

Le courant de la professionnalisation invite les institutions à s'interroger sur la manière d'évaluer les compétences professionnelles, comportementales, relationnelles et managériales. Cela a donné lieu à la transposition de certaines pratiques managériales dans l'enseignement.

Il s'agit de remplacer les managers par des enseignants, les supérieurs par des chefs de département, les collaborateurs par des collègues ou autrement dit, par les autres enseignants et les subordonnés par des étudiants, sans oublier de faire une auto-évaluation.

A ce fait, il est nécessaire d'appliquer exactement les méthodes en usage en gestion des ressources humaines dans les entreprises, en transposant la relation contractuelle de l'emploi à la relation professeur-étudiants, professeur-chef de département et professeur-collègue.

Le 360° dans l'enseignement supérieur a pour principal objectif, la prise de conscience des forces et faiblesses de chacun dans des situations de travail en équipe et d'inciter à entreprendre des actions en vue de s'améliorer dans le futur. Ce processus est fortement axé sur les capacités collaboratives et relationnelles mises en œuvre au champ professionnel (BEGIN & VENIARD, 2013, p. 41)

Selon B. DORIATH et All, l'évaluation des enseignants vise trois objectifs essentiels sont :

- 1- l'objectif de l'étudiant : l'amélioration de la qualité de l'enseignement au bénéfice des étudiants ;
- 2- l'objectif de l'enseignant : centré sur l'enseignant, la reconnaissance et la valorisation de l'investissement personnel ;
- 3- l'objectif de la GRH : la contribution au système d'avancement différencié et de promotion. (DORIATH 2013, 12)

Les conditions principales d'une évaluation de la performance à 360° dans un établissement supérieur sont :

- Informer les enseignants concernés par l'évaluation ;
- professeur, tel que la formation et la promotion ;
- Préciser le champ et l'objet de l'évaluation ;

- Choix de l'évaluateur chargé de l'évaluation (chef de département, l'ensemble des étudiants ou autres enseignants) ;
- Diffusion des résultats. (RONTOPOULOU, 1998)

### **3. Les axes d'évaluation des enseignants ;**

Il est important de définir les axes d'évaluation des enseignants pour pouvoir connaître quelles parties prenantes sont concernées et impactées par cette évaluation. Donc selon le MET (MEASURE EFFECTIVE TEACHING), un professeur évalué se verra attribuer un score selon cinq axes:

1. L'amélioration des compétences des étudiants, mesurée par le différentiel de leur résultat au début et à la fin de la période enseignée ;
2. L'avis des étudiants sur la capacité de leur enseignant à transmettre des savoirs et des savoir-faire ;
3. L'observation des méthodes et des modes d'enseignement mesurés selon un cadre de critères préexistants ;
4. L'évaluation des compétences des professeurs dans leur matière et en didactique, on se basant sur leur aptitude ;
5. La perception des enseignants quant au soutien qu'ils peuvent avoir de la part de leur système. (KANE, Mon cahier d'écologiste (projet de MET) 2020)

### **4. les participants à l'évaluation des enseignants**

Pour avoir une évaluation multi-sources efficace, qui sert à obtenir un enseignement supérieur de qualité, un ensemble d'acteurs doivent participer, ils sont mentionnés ci-dessous:

#### **4.1 L'auto-évaluation**

L'auto-évaluation est l'une des méthodes d'évaluation les plus importantes, car l'enseignant évalue lui-même ses activités d'enseignement pendant le temps passé dans son école, son université ou toute autre institution sur la base d'un ensemble de fondations correspondant à cette méthode. Elle est basée sur des compétences individuelles et des aptitudes mentales qui aident toujours à l'autocritique

Les universités visent, par l'auto-évaluation, à encourager et habituer l'enseignant à s'auto-évaluer, en diagnostiquant les forces et les faiblesses de ses pratiques pédagogiques afin d'améliorer et de développer leur niveau de performance.

Ce processus contribue au plein épanouissement des professeurs non seulement dans les aspects académiques, professionnels et de compétences, ainsi que d'autres aspects, y compris le sens de responsabilité personnelle, l'approfondissement des valeurs spirituelles, la sensibilité sociale et la pensée critique, par ce que cela les aidera à se forger leur propre jugement afin de déterminer par eux-mêmes ce qui devrait être fait dans différentes circonstances de la vie.

Figure 8: Modèle de questionnaire d'auto-évaluation de l'enseignant

<b>Fiche d'évaluation</b>				
<b>Les modules enseignés :</b>	<b>Nom de l'enseignant :</b>			
	Insatisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
Je présente clairement mes plans de cours au début de la session.				
Je maîtrise bien le contenu de mes cours				
Je me préoccupe de la réussite des étudiants				
Je formule des critères d'évaluation clairs et précis				
...				

Source : LEWARK et al, 1998, page 7

#### 4.2 Les collègues ou les pairs

De ce côté, l'enseignant va être évalué par ses collègues individuellement ou en formant le comité de promotion nommé par les universités, où cette dernière évalue les aspects quantitatifs et qualitatifs de la recherche et de l'activité scientifique de cet enseignant, ainsi que sa contribution au service universitaire et communautaire, ainsi qu'à l'enseignement.

Cette évaluation sera efficace lorsqu'il y aura un sentiment de confiance mutuelle entre tous les enseignants (évaluateur/ évalué) où les évaluateurs vont :

- Examiner tous ce qui concerne la démarche pédagogique et d'enseignement, en raison de leur connaissance scientifique et de leur attachement aux objectifs et aux méthodes d'enseignement appropriés ;
- Discuter des notes observables et remarquables avec l'enseignant évalué de manière amicale et objective.

A ce fait, on peut dire que les collègues, en tant que spécialistes d'une même profession, sont les plus capables à s'évaluer mutuellement sous plusieurs aspects, à savoir: Connaissances scientifiques dans le domaine réel, l'adéquation des objectifs et du contenu du cours aux objectifs du programme et du département, la manière dont les sujets d'examen sont préparés, les méthodes d'enseignement utilisées, l'enseignement efficace souhaité en termes de type et d'adéquation aux objectifs globaux et les méthodes utilisées pour évaluer les étudiants.

Figure 9: Modèle de questionnaire de l'évaluation par les pairs

<b>Non de l'enseignant :</b>							<b>Numéro de tél :</b>
<b>Ecole :</b>							<b>Spécialité :</b>
<b>Consigne d'utilisation</b>							
0 : Contraire aux attentes, 1 : très faible, 2 : insatisfaisant, 3 : En deçà des attentes, 4 : satisfaisant, 5 : excellent							
	0	1	2	3	4	5	
Travail en auto-organisation							
Contacts sociaux / communication							
Coopération dans le travail / L'esprit de partage							
Organisation du temps / organisation des études							
...							

Source : Commission de l'enseignement de Montréal, grille d'évaluation du rendement du personnel enseignant, page 03

### 4.3 Les étudiants

Les universités utilisent cette méthode afin de savoir ce que les étudiants pensent des pratiques pédagogiques et des caractéristiques personnelles de leurs enseignants. Il peut avoir lieu la dernière semaine du semestre, avant le début des examens finaux, afin d'éviter l'effet des résultats sur la fiabilité de l'évaluation. (HIBITA et GHNAMI 2017, 40)

Les étudiants utilisent un modèle comprenant les principaux points qui doivent être ciblés et mis en valeur dans ce processus qui a pour principal objectif d'améliorer les performances pédagogiques du professeur d'université

L'outil d'évaluation doit être approprié et cohérent en termes de contenu avec les caractéristiques d'un enseignement universitaire efficace, et que les réponses des étudiants doivent être sérieuses, ainsi que les résultats après l'évaluation doivent être pris en compte avec une grande importance par les enseignants. Ce feedback est considéré comme l'une des meilleures méthodes d'évaluation du rendement au travail, car les résultats sont souvent objectifs et impartiaux.

**Figure 10: Modèle de questionnaire de l'évaluation des étudiants**

<b>Nom de l'établissement :</b>	<b>Nom de l'enseignant :</b>				
<b>Avec : 1= rarement; 2= parfois; 3= la plupart du temps ? =je ne sais pas</b>					
	1	2	3	4	?
Chercher à donner l'envie d'apprendre					
Présente le cours de manière organisée et communiquer clairement en classe					
Encourage et accompagne les étudiants					
Se comporter de manière favorisant le respect					
...					

Source : Commission de l'enseignement de Montréal, page 04

#### 4.4.Administrateurs ou chef de département

Ce type d'évaluation est généralement utilisé pour prendre des décisions administratives telles que la promotion, les stages de formation, le renouvellement des contrats de travail et les primes.

L'évaluation des chefs de département est très limitée, en particulier par rapport à la méthode d'évaluation des étudiants, malgré qu'on sait que les chefs de département jouent un rôle important dans le processus d'évaluation universitaire, grâce à leur connaissance directe des charges d'enseignement des professeurs et à la description des programmes, ainsi qu'à l'organisation des étudiants dans les différentes filières.

Ces acteurs peuvent dépendre de leur évaluation de la performance sur d'autres sources telles que le feedback des étudiants, l'évaluation par les pairs et l'auto-évaluation, qui sont toutes importantes et qui leur fournissent les informations nécessaires permettant d'évaluer correctement les activités d'enseignement.

**Figure 11: Modèle de questionnaire de l'évaluation du chef de département**

<b>Nom de l'enseignant :</b>	<b>Département :</b>	<b>statu ou grade :</b>		
	<b>Email :</b>			
	<b>A consolider</b>	<b>Bon</b>	<b>Très bon</b>	<b>Excellent</b>
Elaborer des activités d'apprentissage pertinentes				
Planifier un déroulement structuré des activités				
La ponctualité et la présence régulière aux cours				
Déceler les besoins pédagogique et apporter les soutiens nécessaires				

Source : ARNAUTUA et PANCA, page 389

## 5. *Les critères d'évaluation des enseignants*

Pour définir des critères d'évaluation clairs et objectifs, il faut toujours se baser sur un référentiel de compétence relative à chaque emploi. Le référentiel de compétences lié à l'activité d'enseignement porte sur les critères suivants :

### 5.4. Les critères de qualité

- Respecte les procédures et les méthodes de l'enseignement ;
- Répondre aux exigences relatives à la quantité de l'enseignement ;
- Maintenir un rendement constant et utiliser son temps efficacement ;
- S'assurer de la qualité de son travail en faisant les vérifications et les suivis nécessaires ;
- Fait preuve de rigueur et d'autonomie dans son travail.

### 5.5. Connaissance du travail

- Possède les connaissances et les savoirs nécessaires pour effectuer son activité ;
- Effectue correctement les activités reliées à son travail ;
- Respecte les normes de la fonction d'enseignement ;
- Travaille de manière structurée et applique les normes convenablement ;
- Veiller au bon fonctionnement de son activité ;
- Maîtriser les pratiques enseignantes.

### 5.6. Organisation du travail

- Planifie et organise son travail de façon adéquate ;
- Utilise efficacement son temps pour réaliser ce qui est lui confié ;
- Respecte les délais, les dates et les plannings qui lui sont fixés ;
- Soutenir et favoriser l'apprentissage.

### 5.7. Attitudes et comportements au travail

- Traiter ses collègues et son supérieur, ainsi que ses étudiants avec respect ;
- Maintenir des relations harmonieuses et collabore avec ses collègues ;
- faire face aux imprévus en gardant son calme ;
- faire preuve de souplesse face aux changements qui lui sont apportés ;
- Respecter les politiques et les règlements de son milieu de travail ;
- Respecter ses horaires de travail ;
- faire preuve de ponctualité, de responsabilité et de sérieux.

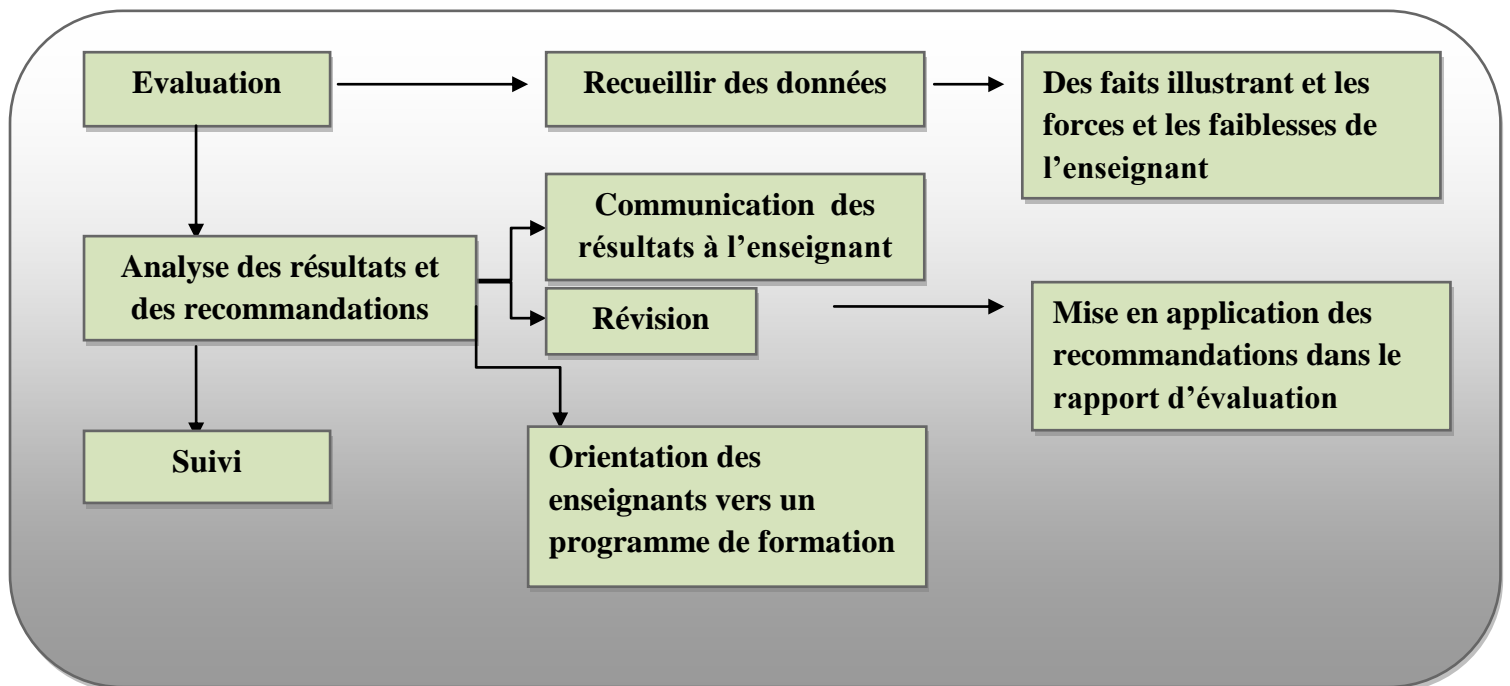
### 5.8. Prise de décisions

- Cerner efficacement les données d'un problème ;
- Proposer des solutions possibles aux problèmes rencontrés ;
- Prendre les moyens pour atteindre les résultats. (CSMO, 2006, p. 23)

### 6. Le processus de l'évaluation de l'enseignant universitaire

Après avoir présenté toute la démarche multi-source dans l'enseignement supérieure, on peut conclure par ce modèle récapitulatif, inspiré de celui de (BOTIBA, 2014, p. 41) :

Figure 12: Processus de l'évaluation des enseignants



Source : élaboré par nous-mêmes

# **CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Ce chapitre aura pour objectif de définir la posture épistémologique et l'approche méthodologique choisie pour le traitement de notre thématique, ensuite les instruments de collecte des données, enfin les échelles de mesure ainsi que la précision des outils utilisés pour la collecte des données.

### **1. Le paradigme épistémologique**

Chaque recherche scientifique doit être suivie par un modèle du paradigme épistémologique. HARRE (1984), définit l'épistémologie comme : « la théorie de la connaissance. Dans nos investigations épistémologique, nous réfléchissons sur les critères auxquels une connaissance véritables devrait se conforme » cité par (YEVES, 2004, p. 64). Généralement il existe deux types de paradigmes : le paradigme épistémologique constructiviste et le paradigme épistémologique positiviste. La présente recherche se base sur une posture épistémologique positiviste, dont la démarche est hypothético-déductive, d'après MBENGUE et VANDANGEON, cette démarche consiste à s'enquérir des observations qui se soumettent à la théorie, nous allons donc tenter de valider des connaissances théoriques déjà existantes (AKTOUF, 2006, p. 4), visant à tester des hypothèses, afin d'extraire les écarts qui peuvent être trouver dans la mesure des performances des enseignants de l'école supérieure des sciences et gestion-Annaba, du point de vue de leurs étudiants, leurs collègues, leur chef de département, ainsi que de leur propre vison, qui est représenté par la réalisation d'une auto-évaluation de soi-même. Ces derniers ce sont les participants à l'évaluation multi-sources, en répondant sur des questionnaires relatives aux performances et aux compétences liées à la profession de l'enseignement.

### **2. Positionnement méthodologique**

Dans notre enquête nous nous sommes appuyés sur une approche descriptive basée sur des données quantitatives. Elle nous a paru la plus appropriée dans la mesure où elle permet de répondre à la question de départ, à savoir : A quel point les avis des évaluateurs multi sources de la performance des enseignants universitaires peuvent être congruents ?

L'analyse descriptive adoptée, a pour but de déterminer les écarts qui peuvent exister dans l'évaluation de la performance à plusieurs niveaux, en étudiant les différences entre les réponses et les points de vus des parties prenantes concernant la contribution de l'évaluation des performances du membre du corps professoral, en fonction de la variable d'étude, est celui

du genre (femme/homme), ainsi qu'obtenir des informations qui peuvent être généralisée de l'échantillon à une large population ou d'unités.

### **3. Instrument de recherche**

Afin de pouvoir répondre à notre problématique, il est important de choisir les instruments les plus appropriés pour la collecte des données. Puisqu'on a choisi l'approche quantitative. Le questionnaire est notre outil principal, accompagné de la recherche documentaire.

En premier lieu, le questionnaire est l'un des instruments de collecte des données, il peut prendre la forme d'une série de questions posées dans un document écrit invitant les personnes à y répondre.

Le questionnaire 360° est un type de questionnaire, qui invite plusieurs participants de différents niveaux (supérieur hiérarchique, paire, collaborateurs...) dans l'organisation à y répondre sur des questions posées selon ses besoins, en évaluant des compétences, des comportements, des capacités ou des performances relatives à des Rh visées par cette évaluation. Dans notre cas, nous visons les enseignants de l'école supérieure des sciences de gestion-Annaba, afin de pouvoir ressortir les écarts de mesure de la performance et évaluer le degré de congruence entre les différents avis.

Pour réussir l'élaboration de ce dernier et s'assurer, sa cohérence et sa clarté, nous nous sommes basés sur les objectifs de l'étude et les éléments contenus dans les hypothèses proposées au départ.

#### **a. La structure du questionnaire**

Notre questionnaire a été réalisé en deux (02) parties :

La première partie concerne une introduction illustrative avec une question à choix multiples, afin de définir le type de relation avec l'évalué ;

La deuxième partie représente le cœur du questionnaire qui est composé de quarante cinq (45) questions des indices de qualité de type ordinale, structuré comme suit :

- Les questions (Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6) représentent la dimension du Professionnalisme et valeurs de l'enseignement
- Les questions (Q7, Q8, Q9) représentent la dimension de la Présence et respect des délais

- Les questions (Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16) représentent la dimension de la Conception et planification des enseignements
- Les questions (Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22) représentent la dimension de l'Animation et accompagnement.
- Les questions (Q23, Q24, Q25, Q26) représentent la dimension de l'Evaluation des étudiants.
- Les questions (Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33) représentent la communication
- Les questions (Q34, Q35, Q36, Q37, Q38) représentent la Recherche et productivité scientifique
- Les questions (Q39, Q40, Q41) représentent l'Activité administratives
- Les questions (Q42, Q43, Q44, Q45) représentent l'Initiative et Innovation

Toutes les variables de la deuxième partie seront mesurées avec des échelles de L'Ickert en (05) cinq points, Les répondants doivent donner leurs opinions en cochant de «Jamais» à «Toujours »

➤ **L'échelle de mesure :**

L'échelle du questionnaire retenue est celle de Likert sur cinq énoncés, allant de Jamais, Rarement, Parfois, Souvent à Toujours et Toutes les variables ont été mesurées par cette échelle **asymétrique** de 1 à 5.

**b. La recherche documentaire**

Notre recherche documentaire a été effectuée en se basant dans un premier temps sur la lecture des ouvrages et travaux traitants notre thème. Nous avons également consulté quelques sites internet pour lire les articles publiés sur l'évaluation de la performance, afin de structurer nos idées et connaissances sur le sujet. Et pour la recherche documentaire dans la partie pratique, elle a été faite sur la base des documents internes de l'école (listes des enseignants, grille d'évaluation des enseignants, fiche d'évaluation du prime de rendement, brochures de l'école...)

**4. Le déroulement de l'enquête**

Après avoir eu l'accord du stage de la part de monsieur le directeur des études de l'école , nous avons tenu malheureusement une seule séance de travail avec le chef de département du deuxième cycle master, à cause du Coronavirus, à travers laquelle il nous a aidé en donnant

un formulaire d'évaluation du rendement des enseignants qui est utilisé actuellement par l'école, aussi, il nous a garanti l'acceptation de l'évaluation par un ensemble des enseignants, qu'ils pourront être collaboratifs, ainsi qu'il nous a recommandé des points importants relatifs aux performances que nous allons évaluer et qui vont servir notre questionnaire surtout.

A ce fait, Nous avons fait une rencontre avec les enseignants proposé par le chef de département, où nous avons expliqué la démarche et l'objectif de notre étude, la confidentialité des réponses, ainsi que pour avoir l'acceptation de participer au processus de l'évaluation par ceux qui vont être enseignants évaluateurs et l'autorisation d'être évalué par ceux qui vont être évalués.

Vu que notre étude s'est arrêté brusquement à cause du virus de Covid19, nous étions obligés de faire tout la démarche via appel téléphonique et internet, nous avons repris contacte par téléphone avec le chef de département que nous avons déjà parlé, afin de lui expliquer les changements survenus et de lui demander la possibilité de distribuer les questionnaires en ligne et il a accepté.

A cet effet, nous avons proposé une liste de compétences professionnelles, inspirées, notamment du référentiel de compétences des enseignants-chercheurs nouvellement recrutés, cité dans l'article publié par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique algérien, avec l'arrêté N° 932 du 28 juillet 2016). Tel que le professionnalisme, l'enseignement et l'évaluation des étudiants, la communication, la recherche et la publication.

Le chef de département a validé les compétences précitées, ainsi que le format du questionnaire, ce dernier ayant été inspiré de celui du service de développement pédagogique et institutionnel de Sainte-Foy, France, et du formulaire général de l'évaluation de l'enseignement et des enseignants par les étudiants des universités Québécoises.

Nous avons envoyé les questionnaires relatifs à l'évaluation des collègues pairs et du chef de département, ainsi que de l'auto-évaluation au chef de département par mail, voir l'Annexe (H), (I), (J), pour pouvoir les transmettre aux enseignants participants à l'évaluation, aussi nous avons établi un questionnaire en ligne pour l'ensemble des étudiants qui vont évaluer leurs enseignants, après avoir contacter les administrateurs des groupes facebook, pour nous aider à partager le questionnaire et expliquer son but aux étudiants.

## 5. Population et échantillon

Selon AKTOUF (2006), la population est un bassin qui contient les éléments sur lesquels porte la recherche, que ce soit des personnes ou des objets.

La population ciblée par notre recherche est : les enseignants de l'école supérieure des sciences de gestion-Annaba.

A ce fait, nous avons ciblé l'ensemble des enseignants du deuxième cycle master de l'école, soit tous les enseignants du département, au nombre de vingt (20), comptant dix-sept (17) enseignants permanents et trois (03) enseignants vacataires, des professeurs, des maîtres de conférences A et B, des maîtres assistants A et B et des docteurs.

Nous nous sommes rapprochés des enseignants disponibles lors de la deuxième visite à l'école, au nombre de dix (10), pour les inviter à participer à l'évaluation 360°, tout en leur expliquant la démarche et leur garantissant la stricte confidentialité du feedback qui leur sera transmis. Ainsi, en fonction de leur disponibilité et de leur acceptation. Mais comme le stage s'est arrêté brusquement à cause du virus de Covid19, nous nous sommes trouvés obligés, de reprendre contact avec eux par mail, afin de leur rappeler la démarche et de ce que nous avons déjà convenu,

Comme le processus de l'évaluation 360° est très complexe et nécessite de chaque évaluateur de remplir des questionnaires au nombre des personnes à évaluer nous nous sommes limités à évaluer 04 enseignants (deux enseignants et deux enseignantes) soit (20%) de la population globale ciblée initialement, dont y figurent: deux (2) hommes et deux (2) femmes.

## 6. Outils d'analyse de données

Vu que les enseignants se sont faits évalués par leurs étudiants et collègues pairs, les résultats du feedback ont été calculés par moyenne arithmétique des réponses de tous les évaluateurs rapportées à leur propre auto-évaluation, les écarts dégagés constituaient les aires de développement pour ces enseignants.

Concernant le traitement et l'analyse des données, nous avons choisi d'exploiter les données à travers le logiciel SPSS (logiciel d'analyse des données statistiques, version 22), dans le but de favoriser la collecte des informations et d'assurer une meilleure interprétation des résultats.

# **CHAPITRE IV : RESULTAT ET DISCUSSION**

Après avoir abordé la problématique et le cadre organisationnel dans le premier chapitre ainsi que la revue de littérature, le cadre méthodologique et les outils utilisés. Nous allons à présent traiter les résultats et analyser les données pour aboutir à une synthèse dont l'objectif serait d'améliorer et de développer la performance des enseignants de l'école supérieure des science de gestion de manière spécifique, En espérant que cela soit appliquer sur l'ensemble des catégories socioprofessionnelles.

Ce dernier chapitre est composé de deux parties qui portent essentiellement sur la présentation et l'analyse des données dans un premier lieu, ensuite nous exposerons les limites de notre recherche.

## **Section 1 : Présentation de l'échantillon**

Comme il s'agit d'une enquête de l'évaluation 360°, notre échantillon est formé des 04 types des participants :

### ***1. Les évalués***

Un échantillon de 4 enseignants ayant été évalué avec la méthode 360° était composé de 2 femmes, représentant 50% de l'échantillon, dont une a une expérience professionnelle de plus de 5 ans et l'autre entre 3 et 5 ans. Les hommes au nombre de 2, représentant 50% de notre échantillon, dont le premier avait une expérience professionnelle de plus de 5 ans et le deuxième entre 3 et 5 ans. Cet échantillon est basé sur des enseignants permanents de grade MCB.

### ***2. Les évaluateurs***

Ce sont les parties prenantes invitées à participer au processus de l'évaluation de la performance multi sources des enseignants de l'ESSG, où elles évaluent et donnent des différentes opinions, pouvant aider à mieux connaître les niveaux de la performance des évalués, elles sont:

#### **a. Les chefs**

Comme notre échantillon est formé que des enseignants du deuxième cycle master de l'école, on a qu'un seul chef de département commun pour les quatre enseignants évalués, il est aussi un collègue pair et MCB, comme cette école est de petite taille, ce chef est le responsable qui organise et supervise le département master où il y a toutes les spécialités par cela on a

considéré qu'il est le mieux à évaluer les enseignants dans et qui, dans le cadre d'une supervision hiérarchique, peut savoir le comportement général et habituel de l'ensemble des enseignants.

### **b. Les pairs**

Les collègues pairs sont aussi une partie prenante participante dans notre processus de l'évaluation à 360° des enseignants, ils sont au nombre de dix enseignants, vacataires et permanents, de différentes classes, certains d'entre eux sont aussi des évalués, ce qui a conduit à une évaluation mutuelle des enseignants.

### **c. Les étudiants**

Dans notre étude, il est très nécessaire de cibler les étudiants et les invités à donner leur point de vue vis-à-vis leur enseignant, car il est important et essentiel, il reflète la réalité des comportements démontrée par le membre du corps professoral, ainsi que le type de relation qui existe entre eux, pendant les cours ou lors de la session enseignée, a ce fait nous sommes dirigés vers les étudiants du deuxième cycle master de l'école qui sont au nombre de 215 étudiants, dont 138 sont enseignés par les évalués principales et qui se trouvent dans des différentes spécialités.

## **Section 2 : Résultats du feedback multi sources.**

Après avoir obtenu les résultats des moyennes des réponses du questionnaire 360° depuis le logiciel SPSS, on a pu calculer les moyennes de chaque axe et pour chaque enseignant, à travers le programme EXCEL, et pour assurer que les calculs et les résultats sont corrects, on a de réalisé un simple calcul de moyenne, en additionnant les moyennes des réponses de chaque question, puis en divisant la valeur obtenue sur le nombre de questions de l'axe calculé.

Par exemple :

$$\text{Moyenne de l'axe01} = \frac{\text{moyenne Q1} + \text{moyenne Q2} + \text{moyenne Q3} + \text{moyenne Q4} + \text{moyenne Q5} + \text{moyenne Q6}}{6}$$

### 1. Résultats de l'auto-évaluation:

**Tableau 4: Résultat de calcul des moyennes de l'auto-évaluation**

Axe évalué	Ens <sub>01</sub>	Ens <sub>02</sub>	Ens <sub>03</sub>	Ens <sub>04</sub>	Moyenne
1. Professionnalisme et valeurs de l'enseignement	4,83	4,67	4,83	4,83	4,83
2. Présence et respect des délais	5	5	4,67	5	4,91
3. Conception et planification des enseignements	4,71	4,57	4,42	5	4,67
4. Animation et accompagnement	4,67	4,33	4,67	4	4,41
5. Evaluation des étudiants	4,5	3,75	4,25	4	4,12
6. Communication	4	4,43	4,71	4,85	4,38
7. Activité administrative	4,8	3,8	2,4	4	3,75
8. Recherche et productivité scientifique	5	4	2,33	5	4,08
9. Initiative et innovation	5	3,75	5	4,75	4,58
<b>Moyenne</b>	<b>4,72</b>	<b>4,20</b>	<b>4,14</b>	<b>4,5</b>	<b>4,41</b>

Source : réalisé par nous même à partir des données calculées

A partir de ce tableau on remarque, que presque toutes les moyennes et sur les neuf axes, ainsi que la moyenne globale des auto-évaluations des enseignants se situent sur l'échelle (4), cela peut dire que les enseignants de l'ESSG se sentent satisfaits de leurs performances fournies dans l'école.

### 2. Résultats de l'évaluation du chef:

Nous vous présentons les résultats de calcul des moyennes de l'évaluation du chef de département, pour chaque enseignant et par chaque axe, ainsi que la moyenne globale de l'ensemble des enseignants évalués, dans le tableau ci-dessus :

**Tableau 5: résultat de calcul des moyennes de l'évaluation du chef de département**

Axe évalué	Ens <sub>01</sub>	Ens <sub>02</sub>	Ens <sub>03</sub>	Ens <sub>04</sub>	Moyenne
1. Professionnalisme et valeurs de l'enseignement	5	4,5	5	4,67	4,89
2. Présence et respect des délais	5	4,67	5	4,67	4,83
3. Conception et planification des enseignements	5	4,58	5	4,71	4,86
4. Animation et accompagnement	5	4,83	4	4,33	4,61
5. Evaluation des étudiants	5	3,75	5	3,75	4,58
6. Communication	5	4,71	5	4,14	4,90
7. Activité administrative	4,2	4,2	3	2,4	3,6
8. Recherche et productivité scientifique	4	4	2	2	3
9. Initiative et innovation	4,5	4	3,5	2	3
<b>Moyenne</b>	<b>4,86</b>	<b>4,34</b>	<b>4,25</b>	<b>3,33</b>	<b>4,2</b>

Source : réalisé par nous même à partir des données calculées

D'après ce tableau on remarque que les moyennes de l'évaluation des six premiers axes, ainsi que la moyenne globale du chef département se situent sur l'échelle (4), mais on remarque aussi que dans les trois derniers axes elles descendent par un degré, elles se trouvent sur l'échelle (3), cela peut expliquer que les enseignants de l'ESSG réussissent à effectuer leurs fonction, en termes d'enseignement, de planification, d'accompagnement et de communication surtout, mais ils sont moins rentables en termes d'administration, de productivité scientifique et d'innovation.

### 3. Résultats de l'évaluation des pairs:

Nous vous présentons les résultats de calcul des moyennes de l'évaluation par les pairs de chaque enseignant et par chaque axe, ainsi que la moyenne globale de l'ensemble des enseignants évalués, dans le tableau ci-dessus :

Tableau 6: résultat de calcul des moyennes de l'évaluation des collègues pairs

Axe évalué	Ens01	Ens02	Ens03	Ens04	Moyenne
1. Professionnalisme et valeurs de l'enseignement	4.92	4.5	4.5	4,50	4,5
2. Présence et respect des délais	4.67	4.3	4,37	4,19	4,28
3. Conception et planification des enseignements	4.36	4.32	4,32	4,15	4,23
4. Animation et accompagnement	4.05	3.08	3,12	3,28	3,2
5. Evaluation des étudiants	3.94	3.18	3,18	3,92	3,55
6. Communication	4.4	4.85	4,58	4,29	4,43
7. Activité administrative	2.15	2.87	2,87	1,47	2,17
8. Recherche et productivité scientifique	3.5	3.67	3,67	3,33	3,5
9. Initiative et innovation	3.69	3.67	3,83	3,42	3,62
<b>Moyenne</b>	<b>3.96</b>	<b>3.83</b>	<b>3,74</b>	<b>3,62</b>	<b>3,73</b>

Source : réalisé par nous même à partir des données calculées

D'après le tableau ci-dessus, on aperçut que, les moyennes des évaluations des collègues pairs se varient entre l'échelle (2), (3) et (4), et ça peut aller jusqu'à l'échelle (1), la moyenne globale se trouve sur l'échelle (3), on remarque qu'il y a une différence entre les évaluations et par chaque axe évalué, rajoutant aussi qu'il y a une forte baisse de moyenne dans l'axe avant-dernier, cela peut dire que les pairs considèrent que leurs collègues sont plus performants en termes de professionnalisme, de ponctualité et de communication, en ce qui concerne l'accompagnement et l'évaluation des étudiants, ils les évaluent moyennement, mais ils trouvent que ces enseignants sont faible en termes de recherche et de productivité scientifique, ce qui a été remarqué dans l'avis du chef de département.

#### 4. Résultats de l'évaluation des étudiants:

Nous vous présentons les résultats de calcul des moyennes de l'évaluation des étudiants de chaque enseignant et par chaque axe, ainsi que la moyenne globale de l'ensemble des enseignants dans le tableau ci-dessus :

Tableau 7: résultat de calcul des moyennes de l'évaluation des étudiants

Axe évalué	Ens01	Ens02	Ens03	Ens04	Moyenne
1. Professionnalisme et valeurs de l'enseignement	4,33	4,29	4,71	4,56	4,47
2. Présence et respect des délais	4,18	4,08	4,39	4,48	4,28
3. Conception et planification des enseignements	4,06	4,09	4,35	4,20	4,17
4. Animation et accompagnement	3,87	3,91	4,38	3,96	4,03
5. Evaluation des étudiants	3,75	3,91	4,15	3,79	3,9
6. Communication	3,85	4,07	4,07	4,10	4,02
7. Activité administrative	/	/	/	/	/
8. Recherche et productivité scientifique	/	/	/	/	/
9. Initiative et innovation	/	/	/	/	/
<b>Moyenne</b>	<b>4.01</b>	<b>4.05</b>	<b>4.35</b>	<b>4.19</b>	<b>4.14</b>

Source : réalisé par nous même à partir des données calculées

Selon le tableau précédent, on trouve que la majorité des moyennes se situent sur l'échelle (3) et (4) ; ainsi que la moyenne globale des évaluations, on peut dire que les étudiants sont moyennement convaincus par les performances démontrées par leurs enseignants.

#### 5. Résultats des écarts du FMS

Les résultats détaillés sont présentés en annexe (A). Sur les neuf (9) axes évalués l'écart entre l'auto-évaluation et le feedback moyen était insignifiant (0.33). L'écart moyen des étudiants de genre féminin était encore moins insignifiant et carrément frôlait le 0 avec une valeur de 0.01, les étudiants de genre masculin étaient un peu loin avec un écart moyen de 0.40

Après avoir calculé toutes les moyennes des évaluations des quatre (04) enseignants et sur les neuf (09) axes, on a pu dégager les écarts qui se trouvent entre l'auto-évaluation et l'évaluation de leur entourage, on a effectué les calculs des écarts à partir du processus de soustraction des moyennes du FMS [( moyenne de l'évaluation des étudiants+ moyenne de l'évaluation des pairs+ moyenne de l'évaluation du chef de département) /3 ] de l'auto-évaluation, après on a utilisé le programme Excel pour pouvoir calculer l'écart moyen global de l'étude, on a eu les résultats qui sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau 8: Ecart moyen entre l'auto-évaluation et le feedback moyen de son entourage

Axe évalué	Ecart-moyen
1. Professionnalisme et valeurs de l'enseignement	0,21
2. Présence et respect des délais	0,40
3. Conception et planification des enseignements	0,24
4. Animation et accompagnement	0,43
5. Evaluation des étudiants	0,22
6. Communication	-0,02
7. Activité administrative	1,11
8. Recherche et productivité scientifique	0,81
9. Initiative et innovation	1,06
<b>Ecart moyen global</b>	<b>0.33</b>

Source : Résultats de l'étude

En ce qui concerne la présentation des résultats par genre, on a suivi la même démarche, en séparant les femmes des hommes.

Tableau 9 : Ecart moyen entre l'auto-évaluation et le feedback moyen des étudiantes

Axe évalué	Ecart-moyen
10. Professionnalisme et valeurs de l'enseignement	-0,01
11. Présence et respect des délais	1.33
12. Conception et planification des enseignements	0,01
13. Animation et accompagnement	2.15
14. Evaluation des étudiants	0,005
15. Communication	-0,02
16. Activité administrative	0.001
17. Recherche et productivité scientifique	0
18. Initiative et innovation	-0.47
<b>Ecart moyen global</b>	<b>0.01</b>

Source : Résultats de l'étude

Tableau 10: Ecart moyen entre l'auto-évaluation et le feedback moyen des étudiants

Axe évalué	Ecart-moyen
19. Professionnalisme et valeurs de l'enseignement	0,35
20. Présence et respect des délais	-0,27
21. Conception et planification des enseignements	0,3
22. Animation et accompagnement	-0,53
23. Evaluation des étudiants	0,03
24. Communication	-0,003
25. Activité administrative	-1,11
26. Recherche et productivité scientifique	1.36
27. Initiative et innovation	0.47
<b>Ecart moyen global</b>	<b>0.40</b>

Source : Résultats de l'étude

### 6. Comparaison de l'évaluation

Après avoir obtenus les calculs des moyennes de l'évaluation des enseignants par leur entourage, nous allons présenter dans le suivant, une comparaison des évaluations, par axe, des quartes enseignantes :

#### 6.1. Professionnalisme et valeurs de l'enseignement

Dans le tableau qui suit nous présenterons les résultats des moyennes et les commentaires relatifs à l'évaluation du premier axe :

Tableau 11: résultat du FMS de l'axe n°1

Enseignant	Moyenne		Ecart-type
<b>1</b>	Etudiant	4,33	0,97
	Collègue	4,92	0,17
	C/département	5	/
	Moyenne FMS	4,75	/
	Auto-évaluation	4,83	/
<b>2</b>	Etudiant	4,29	0,96
	Collègue	4,50	0,53
	C/département	4,5	/
	Moyenne FMS	4,39	/
	Auto-évaluation	4,67	/
<b>3</b>	Etudiant	4,71	0,48
	Collègue	4,50	0,95
	C/département	5	/
	Moyenne FMS	4,74	/
	Auto-évaluation	4,83	/
<b>4</b>	Etudiant	4,56	0,65
	Collègue	4,50	0,89
	C/département	4,67	/
	Moyenne FMS	4,58	/
	Auto-évaluation	4,83	/

Source : réalisé par nous même à partir des données calculées

D'après le tableau cité précédemment, on a constaté que L'ensemble des étudiants, les collègues pairs et le chef de département s'entendent que les valeurs de l'enseignement sont respectées par ces enseignants, en termes de comportement et de relation avec leur entourage, ainsi qu'en termes de traditions et de valeurs observés dans leurs conduite, ce qui a été confirmé par eux-mêmes.

### 6.2.Présence et respect des délais

Dans le tableau qui suit nous présenterons les résultats des moyennes et les commentaires relatifs à l'évaluation du deuxième axe :

Tableau 12: résultat du FMS de l'axe n°2

<b>Enseignant</b>	<b>Moyenne</b>		<b>Ecart-type</b>
<b>1</b>	Etudiant	4,18	0,96
	Collègue	4,67	0,53
	C/département	5	/
	Moyenne FMS	4,35	/
	Auto-évaluation	5	/
<b>2</b>	Etudiant	4,08	0,91
	Collègue	4,3	1,03
	C/département	4,67	/
	Moyenne FMS	4,67	/
	Auto-évaluation	5	/
<b>3</b>	Etudiant	4,39	0,84
	Collègue	4,37	1,07
	C/département	5	/
	Moyenne FMS	4,59	/
	Auto-évaluation	4,67	/
<b>4</b>	Etudiant	4,48	0,77
	Collègue	4,19	1,15
	C/département	4,67	/
	Moyenne FMS	4,45	/
	Auto-évaluation	5	/

Dans cet axe on note que, tous les évaluateurs sont du même avis et trouvent que la présence et le respect des délais, la ponctualité et la disponibilité, sont respectés par les enseignants, ce qui a été confirmé par eux-mêmes à travers l'auto-évaluation.

### 6.3. Conception et planification de l'enseignement

Dans le tableau qui suit nous présenterons les résultats des moyennes et les commentaires relatifs à l'évaluation du troisième axe :

Tableau 13: résultat du FMS de l'axe n° 3

Enseignant		Moyenne	Ecart-type
<b>1</b>	Etudiant	4,06	0,99
	Collègue	4,36	1,10
	C/département	5	/
	Moyenne FMS	4,33	/
	Auto-évaluation	4,71	/
<b>2</b>	Etudiant	4,09	0,92
	Collègue	4,32	1,005
	C/département	4,58	/
	Moyenne FMS	4,47	/
	Auto-évaluation	4,57	/
<b>3</b>	Etudiant	4,35	0,77
	Collègue	4,32	1,005
	C/département	5	/
	Moyenne FMS	4,56	/
	Auto-évaluation	4,42	/
<b>4</b>	Etudiant	4,20	0,97
	Collègue	4,15	1,23
	C/département	4,71	/
	Moyenne FMS	4,35	/
	Auto-évaluation	5	/

Source : réalisé par nous même à partir des données calculées

On ce qui concerne la préparation de l'enseignement, la maîtrise des concepts à enseigner ainsi que le développement et la mise à jour de l'enseignement, on remarque que tous les évaluateurs partagent le même avis, ils trouvent que ces valeurs sont bien assurées par l'ensemble des enseignants.

#### 6.4.Animation et accompagnement

Dans le tableau qui suit nous présenterons les résultats des moyennes et les commentaires relatifs à l'évaluation du quatrième axe :

Tableau 14: résultat du FMS de l'axe n°4

Enseignant	Moyenne		Ecart-type
<b>1</b>	Etudiant	3,87	1,17
	Collègue	4,05	1,52
	C/département	5	/
	Moyenne FMS	3,94	/
	Auto-évaluation	4,67	/
<b>2</b>	Etudiant	3,91	1,01
	Collègue	3,08	2,49
	C/département	4,83	/
	Moyenne FMS	4,31	/
	Auto-évaluation	4,33	/
<b>3</b>	Etudiant	4,38	0,85
	Collègue	3,12	2,53
	C/département	4	/
	Moyenne FMS	3,83	/
	Auto-évaluation	4,67	/
<b>4</b>	Etudiant	3,96	1,06
	Collègue	3,28	1,93
	C/département	4,33	/
	Moyenne FMS	3,86	/
	Auto-évaluation	4	/

Source : réalisé par nous même à partir des données calculées

L'évaluation de cet axe a été plus sévère de la part des étudiants et des collègues, par rapport à l'enseignant n°01, l'enseignant n°02 et l'enseignant n°3, par contre, il s'évalue parfait de la part des enseignants évalués ainsi que du chef de département, on peut dire, que l'ensemble des étudiants sont mieux à juger l'animation et l'accompagnement de leur enseignant au sein de la classe. Cela signifie que ces trois (03) enseignants ont une animation moyenne dans la classe ainsi qu'ils dirigent leurs étudiants et assurent le climat approprié à l'apprentissage dans une mesure limitée.

Pour le dernier enseignant, tous les évaluateurs sont moyennement d'accord sur l'animation et l'accompagnement de cet enseignant au sein de la classe.

### 6.5.Évaluation des étudiants

Dans le tableau qui suit nous présenterons les résultats des moyennes et les commentaires relatifs à l'évaluation du cinquième axe :

**Tableau 15: résultat du FMS de l'axe n°5**

Enseignant	Moyenne		Ecart-type
<b>1</b>	Etudiant	3,75	1,22
	Collègue	3,94	0,37
	C/département	5	/
	Moyenne FMS	3,46	/
	Auto-évaluation	4,5	/
<b>2</b>	Etudiant	3,91	1,04
	Collègue	3,18	1,76
	C/département	3,75	/
	Moyenne FMS	4,23	/
	Auto-évaluation	3,75	/
<b>3</b>	Etudiant	4,15	1,06
	Collègue	3,18	1,76
	C/département	5	/
	Moyenne FMS	4,11	/
	Auto-évaluation	4,25	/
<b>4</b>	Etudiant	3,79	1,18
	Collègue	3,92	0,43
	C/département	3,75	/
	Moyenne FMS	3,82	/
	Auto-évaluation	4	/

Source : réalisé par nous même à partir des données calculées

Dans cet axe, on constate le même résultat presque obtenu dans l'axe précédent, car les étudiants et les collègues ont le même avis sur le mode d'évaluation des étudiants, adopté par l'enseignant n°01 et l'enseignant n°03, mais l'avis se diffère par rapport au chef et à l'évalués.

Par contres, on note que, tous les évaluateurs ainsi que les deux enseignants, dont l'enseignant n°02 et l'enseignant n°04 partagent le même avis sur le mode d'évaluation des étudiants, adopté par eux.

### 6.6.Communication

Dans le tableau qui suit nous présenterons les résultats des moyennes et les commentaires relatifs à l'évaluation du sixième axe :

Tableau 16: résultat du FMS de l'axe n°6

<b>Enseignant</b>	<b>Moyenne</b>		<b>Ecart-type</b>
<b>1</b>	Etudiant	3,85	1,15
	Collègue	4,40	0,71
	C/département	5	/
	Moyenne FMS	4,45	/
	Auto-évaluation	4	/
<b>2</b>	Etudiant	4,07	0,92
	Collègue	4,58	0,56
	C/département	4,71	/
	Moyenne FMS	4,42	/
	Auto-évaluation	4,43	/
<b>3</b>	Etudiant	4,07	0,97
	Collègue	4,58	0,56
	C/département	5	/
	Moyenne FMS	4,55	/
	Auto-évaluation	4,71	/
<b>4</b>	Etudiant	4,10	0,96
	Collègue	4,29	0,77
	C/département	4,14	/
	Moyenne FMS	4,18	/
	Auto-évaluation	4,85	/

Source : réalisé par nous même à partir des données calculées

Si on prend les résultats de l'évaluation de cet axe, on trouve que ces enseignants assurent une bonne communication avec leur entourage en termes d'écoute, de partage, de collaboration ainsi que d'utilisation du TIC dans leur communication, car les étudiants, les collègues ainsi le chef de département sont d'accord sur ce point avec une forte moyenne, ce qui a été confirmé par les évalués eux-mêmes.

### 6.7. Recherche et productivité scientifique

Dans le tableau qui suit nous présenterons les résultats des moyennes et les commentaires relatifs à l'évaluation du septième axe :

Tableau 17: résultat du FMS de l'axe n°7

<b>Enseignant</b>	<b>Moyenne</b>		<b>Ecart-type</b>
<b>1</b>	Etudiant	/	/
	Collègue	2,15	1,92
	C/département	4,2	/
	Moyenne FMS	3,53	/
	Auto-évaluation	4,8	/
<b>2</b>	Etudiant	/	/
	Collègue	2,87	1,54
	C/département	4,2	/
	Moyenne FMS	2,15	/
	Auto-évaluation	3,8	/
<b>3</b>	Etudiant	/	/
	Collègue	2,87	1,54
	C/département	3	/
	Moyenne FMS	2,93	/
	Auto-évaluation	2,4	/
<b>4</b>	Etudiant	/	/
	Collègue	1,47	1,30
	C/département	2,4	/
	Moyenne FMS	1,93	/
	Auto-évaluation	2,5	/

Source : réalisé par nous même à partir des données calculées

Quant à la recherche et la productivité scientifique fournie par ces enseignants, on a trouvé d'après ce tableau, que tous les enseignants sont faibles du point de vue de leurs collègues, de leur chef de département ainsi que de leur propre avis, on constate qu'ils ne sont pas trop actifs en matière de recherche et de productivité scientifique.

### 6.8. Activité administrative

Dans le tableau qui suit nous présenterons les résultats des moyennes et les commentaires relatifs à l'évaluation du huitième axe :

Tableau 18: résultat du FMS de l'axe n° 8

Enseignant	Moyenne		Ecart-type
<b>1</b>	Etudiant	/	/
	Collègue	2,15	1,92
	C/département	4,2	/
	Moyenne FMS	3,53	/
	Auto-évaluation	4,8	/
<b>2</b>	Etudiant	/	/
	Collègue	2,87	1,54
	C/département	4,2	/
	Moyenne FMS	2,15	/
	Auto-évaluation	3,8	/
<b>3</b>	Etudiant	/	/
	Collègue	2,87	1,54
	C/département	3	/
	Moyenne FMS	2,93	/
	Auto-évaluation	2,4	/
<b>4</b>	Etudiant	/	/
	Collègue	1,47	1,30
	C/département	2,4	/
	Moyenne FMS	1,93	/
	Auto-évaluation	2,5	/

Source : réalisé par nous même à partir des données calculées

Les collègues trouvent que l'enseignant n°01, l'enseignants n°02 et l'enseignant n°4 sont moyennement impliqués dans les activités administratives, par contre leur chef de département, ainsi qu'eux-mêmes considèrent qu'ils les effectuent parfaitement.

Par contre, les collègues trouvent que l'enseignant n°3 est impliqué dans ces activités, mais son chef de département et lui-même considèrent qu'il n'est pas trop actif dans l'administration.

### 6.9. Initiative et innovation

Dans le tableau qui suit nous présenterons les résultats des moyennes et les commentaires relatifs à l'évaluation du dernier axe :

**Tableau 19: Résultat du FMS de l'axe n°9**

Enseignant	Moyenne		Ecart-type
<b>1</b>	Etudiant	/	/
	Collègue	3,5	1,63
	C/département	4	/
	Moyenne FMS	3,83	/
	Auto-évaluation	5	/
<b>2</b>	Etudiant	/	/
	Collègue	3,67	1,52
	C/département	4	/
	Moyenne FMS	3,75	/
	Auto-évaluation	4	/
<b>3</b>	Etudiant	/	/
	Collègue	3,67	1,52
	C/département	2	/
	Moyenne FMS	2,83	/
	Auto-évaluation	2,33	/
<b>4</b>	Etudiant	/	/
	Collègue	3,33	1,92
	C/département	2	/
	Moyenne FMS	2,66	/
	Auto-évaluation	5	/

Source : réalisé par nous même à partir des données calculées

A travers les résultats obtenus de l'évaluation de cet axe, on remarque que les collègues et le chef de département ont un avis favorable relatif à l'engagement, la productivité scientifique, l'initiative et l'innovation des deux premiers enseignants, ce qui a été confirmé par eux-mêmes. Cela explique qu'ils sont proactifs ainsi qu'ils cherchent à innover et assurer de la qualité dans l'école.

Par contre, ils considèrent que les deux derniers sont faibles en termes des mêmes compétences, ce qui n'était pas de la même opinion exprimée par les enseignants évalués.

A partir de l'analyse précédemment citée et en tenant compte des moyennes du feedback multi sources obtenus, on peut conclure ce qui suit :

Le premier enseignant est généralement présent sur l'échelle (3) ou (4) dans les neuf axes, ce qui signifie qu'il a une performance modérée, du point de vue de ses étudiants, de ses collègues, de son chef de département ainsi que de son propre point de vue.

Le deuxième enseignant est généralement présent sur l'échelle (3) dans les neuf axes, ce qui signifie qu'il est moins performant, du point de vue de ses étudiants, de ses collègues, de son chef de département ainsi que de son propre point de vue.

Le troisième enseignant est généralement présent sur l'échelle (4) qui se rapproche fortement du celui de (5) dans les six premiers axes, par contre il se trouve dans l'échelle (3) dans les trois derniers axes, ce qui signifie qu'il est plus performant en termes de professionnalisme, de ponctualité et de respect des délais, d'enseignement, d'accompagnement, d'évaluation des étudiants et de communication, du point de vue de son entourage, ainsi que de son propre point de vue, mais il est moins performant en termes de recherche scientifique, activité administrative et innovation ; du point de vue du chef de département et des collègues.

Le quatrième enseignant est généralement présent sur l'échelle (3) dans les neuf axes, ce qui signifie qu'il est moins performant, du point de vue de ses étudiants, de ses collègues, de son chef de département ainsi que de son propre point de vue.

Ensuite, on peut considérer que ces enseignants sont plus performants, du point de vue de leur entourage, généralement dans les axes suivants :

- Professionnalisme et valeurs de l'enseignement
- Présences et respect des délais
- Conception et planification de l'enseignement
- Animation et accompagnement
- Evaluation des étudiants
- Et surtout la communication

Par contre, ils sont moins performants, du point de vue des évaluateurs, dans les trois derniers axes qui se présentent par :

- Recherche et productivité scientifique
- Activités administratives
- Initiative et innovation

On peut conclure, en disant que, les enseignants, en général, tentent d'exceller en enseignement. Par contre en recherche ils confrontent des problèmes de productivité et de conduite de recherche terrain. Et ils sont moins performants en activités administratives et innovation.

### Section 3 : discussions des résultats du feedback multi-sources et teste des hypothèses

A partir du constat obtenu des résultats de l'étude, on a pu démontrer que les enseignants de l'ESSG sont plus performants en enseignement et en communication, mais moins performants en recherche scientifique, en activités administratives et en innovation, cela peut s'expliquer, en prenant compte que l'ESSG est une petite et nouvelle école, qui à peine neuf années d'existence, avec un nombre d'étudiants limité. C'est qui explique peut-être l'effectif réduit dans l'administration et ainsi le manque d'implication des enseignants dans les activités administratives de l'école. En ce qui concerne la recherche, la productivité scientifique et l'innovation, elle peut-être affectée par le manque d'expérience des enseignants, ca la quasi majorité des évalués sont en début de carrière, et cela est déjà mentionné dans la description de l'échantillon de l'étude, ce qui leur empêche de produire ou de gérer le temps entre l'enseignement et la recherche scientifique, ou d'innover.

#### *Résultat du teste des hypothèses*

Pour tester nos trois hypothèses, un calcul des moyennes et d'écart-type a été réalisés, les résultats sont présentés, ci-après :

**Hypothèse 01 :** Les évaluateurs multi-sources de la performance des enseignants universitaires ont un certain degré de congruence entre leurs avis.

A partir des résultats obtenus dans les tableaux (04, 05, 06, 07), on remarque que les moyennes des évaluations des quartes enseignants et par chaque axe, sont assez congruentes

Ces résultats permettent de constater que les évaluateurs multi-sources de la performance des enseignants universitaires ont un certain degré de congruence entre leurs avis, car ils s'entendent que les évalués tendent d'excellence en termes d'enseignement, de professionnalisme, de respect des délais et de communication, rajoutant à cela, les évaluateurs ont donné le même avis que les évalués confrontent des problèmes en termes de recherche et productivité scientifique, d'implication et d'innovation.

**Hypothèse 02 :** La congruence des avis des évaluateurs ne nécessite pas l'appartenance aux mêmes catégories d'évaluateurs.

A travers les résultats obtenus dans les tableaux (11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20), on remarque que les moyennes d'évaluations des étudiants, des collègues pairs et du chef de

département, sont assez congruentes dans certains axes et elles se différencient dans d'autres, sachant que les trois catégories mentionnées sont des catégories différentes.

A partir de cela, on constate que la congruence des avis des évaluateurs ne nécessite pas l'appartenance aux mêmes catégories d'évaluateurs, car la catégorie des étudiants, la catégorie des collègues pairs, ainsi que le chef de département ont exprimé des avis assez congruents, en ce qui concerne les six (06) premiers axes évalués, pourtant qu'ils ne font pas partie à la même catégorie d'évaluation.

**Hypothèse 03 :** Les avis des évaluateurs s'accordent sur certaines compétences et se divergent sur d'autres

Selon les résultats obtenus dans les tableaux (11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20), on remarque aussi que les moyennes des feedbacks, ainsi que l'écart-type moyen montrent que les avis des évaluateurs se convergent fortement sur les mêmes axes, où ils sont tous d'accord sur l'excellence des enseignants universitaires, en termes de professionnalisme, d'enseignement, de ponctualité et de communication. Par contre, on trouve qu'ils considèrent que les évalués confrontent des problèmes de productivité scientifique, d'implication et d'innovation.

Par ce résultat, on constate que les avis des évaluateurs s'accordent sur certaines compétences et se divergent sur d'autres.

Tableau 20: Synthèse des résultats

Hypothèse	Résultat
H01 : Les évaluateurs multi-sources de la performance des enseignants universitaires ont un certain degré de congruence entre leurs avis	<b>Confirmé</b>
H02 : La congruence des avis des évaluateurs ne nécessite pas l'appartenance aux mêmes catégories d'évaluateurs	<b>Confirmé</b>
H03 : Les avis des évaluateurs s'accordent sur certaines compétences et se divergent sur d'autres	<b>Confirmé</b>

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Les résultats du calcul des moyennes, qui se situent sur l'échelle Lickert et des écart-types, et qui sont obtenus, afin de mesurer les écarts qui se trouvent dans les avis des évaluateurs multi-sources des enseignants de l'université, ont permis de confirmer les hypothèses H01, H02, H03.

# **CONCLUSION**

La réalisation d'un feedback multi source des enseignants d'une école supérieure a permis aux étudiants et aux collègues pairs, ainsi qu'au chef de département d'émettre un avis concernant les comportements des enseignants.

La présente étude nous a permis de mettre en exergue les divergences, ainsi que les congruences qui peuvent se trouver entre les avis des évaluateurs de la performance des enseignants des universités dans l'évaluation 360°.

Nous nous sommes appuyés dans un premier temps sur la documentation bibliographique de plusieurs auteurs, puis nous avons appliqué une méthode quantitative basée sur le référentiel de compétences relatif à la fonction d'enseignement, d'où nous avons choisi notre échantillon en nous basant sur différents critères relatifs au : sexe, expérience professionnelle, et niveau d'instruction...et par la suite nous avons procédé en suite à l'élaboration d'un questionnaire à 360° en vue de répondre à nos objectifs.

Suite à cette recherche, il ressort que les enseignants universitaires peuvent-être évalués par leur chef de département, leurs collègues ou leurs collègues pairs, par leurs étudiants, ainsi que par eux-mêmes et ce sur les différents aspects de la performance tels que le professionnalisme, l'enseignement, la ponctualité, la communication, l'engagement, l'implication, la productivité scientifique ainsi que l'innovation. Ces aspects peuvent faire l'objet de divergence ou de convergence entre les différents évaluateurs de son entourage.

Dans le but de minimiser les écarts d'évaluation et d'améliorer le processus d'évaluation de la performance et de développement des compétences des enseignants chercheurs à l'ESSG nous proposons:

- ✓ Formaliser le profile de compétences requises des enseignants et le communiquer constamment aux concernés
- ✓ Impliquer les étudiants dans le processus d'évaluation
- ✓ Partager le feedback avec les enseignants évalués
- ✓ Intégrer l'évaluation multi sources dans la démarche qualité de l'école, cela aidera à avoir une vue plus complète et plus claire sur les niveaux de la performance des enseignants dans les différents aspects.
- ✓ Faire des benchmarks avec les autres établissements de l'enseignement supérieur
- ✓ Discuter le feedback de l'évaluation de la performance avec les enseignants pour d'éventuelles améliorations Procéder à l'évaluation multi-sources dans les situations

de constatation baisse de performance chez les enseignants pour avoir plus d'objectivité sur ce constat.

- ✓ Encourager la collaboration entre les enseignants dans l'école qui permettra de créer un climat de confiance qui suscite l'envie de participer à l'évaluation mutuelle.

- ***Les limites du mémoire***

A l'instar de toute autre recherche, notre étude est confrontée à certaines limites. La première est relative au déroulement de l'étude. A cause de la pandémie mondiale de Covid-19, nous sommes trouvés brusquement obliger d'arrêter l'étude empirique, ce qui nous a empêché de rencontrer les participants de l'enquête et de procéder aux questionnaires en ligne. A cet effet, nous avons eu des difficultés, qui nous ont coûté beaucoup de temps pour finaliser le travail.

La deuxième limite est par rapport au nombre d'enseignants évalués (4). En effet, les conditions de notre recherche n'ont pas permis de toucher un nombre important d'enseignants, de façon à donner plus de fiabilité aux résultats de l'étude.

La dernière limite est liée à l'indisponibilité de la documentation bibliographique, vu que l'évaluation multi-sources dans l'enseignement supérieur est peu traitée par les chercheurs dans le monde en général et en Algérie en particulier...

# **BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

*360° feedback en ligne*. (2020, 2 10). Récupéré sur <https://www.360-feedback-enligne.fr/principe-360-feedback/>

AKTOUF, O. (2006). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. 4.

ALEXANDER, M. D. (2006). How Do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee Attitudes, Effectiveness and Performance? *Seminar Research Paper Series* , 3.

AL-GHERBI. (2006). l'enseignement supérieur et l'enseignant au 21ème siècle, quel avenir ? 4, 87.

BECHARD, N. (2017). *évaluation des enseignants permanents au Québec*. 10. Montréal, Québec.

BEGIN, L., & VENIARD, A. (2013). l'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers. 62 , 40.

BELEROT, & All. (2016). *la performance dans des équipes de travail*. 8.

BERTHIAUME, COLET, N. R., & DENIS. (2012). L'évaluation des enseignants universitaires. Du contrôle des compétences pédagogiques aux dispositifs de développement professionnel. 49 , 222-223.

*BEST ARTICLE ONLIGNE*. (s.d.). Consulté le 02 25, 2020, sur <https://fr.bestarticleonline.com/top-13-traditional-methods-performance-appraisal>

BLEROT, & All. (2016). *la performance dans des équipes de travail*. 8. université DAUPHIN, PARIS.

BOTIBA, m. (2014). *le système d'appréciation des performances des salariés*. 41.

BOUDRIAS, J., GEINOZ, L., & GILBERT, M. (2018). L'APPROPRIATION DU FEEDBACK EN ÉVALUATION DE POTENTIEL : LE. 57, 5.

BOUSSAFEL, T. (2001). *Système d'évaluation des ressources humaines*. 38.

BRASSARD. (2014). *Actions entreprises par les chefs d'équipe de la fonction publique en vue de l'améliorer leurs compétences de gestion à la suite d'une évaluation de type multi-sources*. 37 (1), 1.

CADIN, GUERIN, & PIGYER. (2012). *pratique et élément de théorie GRH* (éd. dunod). paris.

CADIN, L. (2007). *L'appréciation in gestion des ressources humaines* (éd. Dunod). Paris.

CASPAR, P. (2010). *Evaluation, trappe ou tremplin* (éd. EYROLLES).

## BIBLIOGRAPHIE

- CHENERIE, I. (2005). petite histoire de l'évaluation de l'enseignement dans les universités. 1.
- CSMO. (2006). Guide de GRH : évaluer la performance de ses employés. 23-24. Québec.
- DELAVAL, M. (2014). améliorer la réussite en statistiques des étudiants en psychologie : influence du feedback de comparaison sociale ou temporelle délivré dans un environnement numérique. 27-28. rennes.
- DESPRETZ, J. L. (2002). L'effet maître et les pratiques efficaces. 4 (64) , 1-3.
- DJOUAHRA, M. (2018). L'évaluation RH en Algérie : Un outil au service du développement professionnel. 6 (9) , 335.
- DORIATH, B. (2013). L'évaluation des enseignants. 35 , 12.
- ENDRIZZI, L. (2011). SAVOIR ENSEIGNER DANS LE SUPÉRIEUR. 64, 10.
- GUERRERO, S. (2014). *les outils des RH, les savoir faire essentiel en GRH*. DUNOD.
- HAMMADO, T. (s.d.). la formation des enseignants et le système LMD. 5-6.
- HIBITA, S., & GHNAMI, H. (2017). La contribution de l'évaluation des performances du professeur à l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur. 34.
- ILGEN, R., FISHER, D., & TAYLOR, M. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *journal of applied pshychology* , 64 (4), 351-352.
- IPM. (2005). les 10 compétences de l'enseignant universitaire. *Les Cahiers de l'IPM* (5) , 3.
- KANE, T. (2020, 2 15). Récupéré sur Mon cahier d'écolier (projet de MET): <http://moncahierdecolier.com/comment-evaluer-les-performances-des-enseignants-le-projet-met/>
- KHEMAKHEM, A. (1976). *La dynamique de contrôle de gestion* (éd. DUNOD).
- KIFFER, S. (2016). la construction des compétences d'enseignement des enseignants-chercheurs novices de l'université en france. 51-52.
- LATHAM, & HESLIN. (2004). the effect of upward feedback on managerial behavior. 27.
- LELARGE, G. (2016). *les fiches outils, focus, mener un entretien d'évaluation* (éd. Eyrolles). Paris.
- LEWARK, S. (1998). Evaluation et suivie de l'enseignement supérieur en forestrerie. 3. Allemagne.
- LISE, S.-P. (2004, octobre). L'habileté d'autoévaluation : Pourquoi et comment la développer ? 18 (1) , 34.
- MARTORY, B., & CROZET, D. (2016). *GRH; pilotage social et performance* (éd. DUNOD). Paris.

## BIBLIOGRAPHIE

MATHEVET, G. (2003). *la gestion des ressources humaines : recruter, sélectionner, évaluer, orienter* (éd. l'organisation). Paris.

MAURO, & SCSCIGHIN. (2012). Le management par objectifs : Ses mécanismes, ses avantages, ses limites. *revue CRPM Formations en management* , 3-6.

MEZHOUDA, A., & TRIBECHÉ, B. R. (2018). l'appropriation du feedback multi sources par les managers et son impact sur leur intention d'agir. 17.

MPSCOSO, & MURILLO. (2017). La difficulté dans le travail enseignant: un thème de recherche aux objets pluriels. 9-10.

OUASSAA, H., & CHENNOUFI, N. (s.d.). vers un model d'audit social à minimiser la subjectivité de l'évaluation de la performance du potentiel. 3.

PLUNIER, P. (2012). *Modéliser le processus d'appropriation du feedback en évaluation du potentiel pour en optimiser les retombées positives auprès des candidats* , 64.

PLUNIER, P. (2012). *Modéliser le processus d'appropriation du feedback en évaluation du potentiel pour en optimiser les retombées positives auprès des candidats* , 64.

POMPEI, C. (2010). *Accompagner la performance des managers* (éd. DUNOD). Paris.

RONTOPOULOU, J. L. (1998). L'évaluation de l'enseignement Supérieur. 42-44. paris.

ROUET, COME, & GILLES. (2016). comment évaluer les universitaires? efficacité et performance des structures et dispositifs. 5 (1), 80-81.

SCHOMBURG. (1997). Standard Instrument for Graduate and Employer Studies. 1.

SEKIOU. (2001). *Gestion des ressources humaines* (éd. boeck université). Canada.

TAIB, J. P. (2016). *Valoriser la performance RH; un enjeu pour la productivité de l'entreprise* (éd. DUNOD). Paris.

TRIBECHÉ, B. R. (2018). l'appropriation du feedback multi sources par les managers et son impact sur leur intention d'agir. 14-15.

WOOD, R., & MARSHALL, V. (1993). L'évaluation des performances : pratique, problèmes et questions à débattre. *revue OCDE/GD* , 177, 11.

YEVES, C. (2004). *Le marketing: études et stratégies*. paris: Ellipses.

YOUNES, N. (2015). L'évaluation de l'enseignement par les étudiants : le tournant du partage. *Evaluer. Journal international de Recherche en Education et Formation* , 3, 84.

# **ANNEXE**

## **ANNEXE A : Questionnaire**



Enseignant(e) évalué(e) :

Période visé : du Septembre 2019 au Février 2020

Ecole ou université : L'école supérieur des sciences et gestion-Annaba

1. Genre :

- Féminin
- Masculin

2. Type de relation avec l'évalué(e)

- Chef de département
- Pair
- Collègue

3. Expérience professionnel :

- Moins de 05 ans
- De 05 à 10 ans
- Plus de 10 ans 3

On s'adresse par le questionnaire suivant à l'ensemble des enseignant du deuxième cycle master, de l'école supérieure des sciences et gestion- ANNABA;

Merci d'avoir accepté de participer à l'évaluation du membre du corps professoral, en effet vous êtes priés de bien vouloir de consacrer quelques minutes de votre précieux temps pour répondre aux questions ci-dessus.

A travers vos relations professionnelles avec la personne évaluée, il vous est demandé de cocher la case appropriée pour chaque compétence évaluée, ainsi que pour chacun des enseignants ;

Nous nous engageons à la confidentialité absolue des réponses, le questionnaire fait l'objet d'un traitement anonyme.





44.	Fait preuve d'innovation et de création																					
45.	S'implique par des initiatives précieuses et des suggestions positives																					

**ANNEXE B : RESULTAT DES  
CALCULS DES MOYENNES DE  
L'ENSEIGNANT N°01**

Axe évalué	Moyenne		Ecart-type
1. Professionnalisme et valeurs de l'enseignement	Etudiant	4,33	0,97
	Collègue	4,92	0,17
	Chef de département	5	/
	Auto-évaluation	4,83	/
2. Présence et respect des délais	Etudiant	4,18	0,96
	Collègue	4,67	0,53
	Chef de département	5	/
	Auto-évaluation	5	/
3. Conception et planification des enseignements	Etudiant	4,06	0,99
	Collègue	4,36	1,10
	Chef de département	5	/
	Auto-évaluation	4,71	/
4. Animation et accompagnement	Etudiant	3,87	1,17
	Collègue	4,05	1,52
	Chef de département	5	/
	Auto-évaluation	4,67	/
5. Evaluation des étudiants	Etudiant	3,75	1,22
	Collègue	3,94	0,37
	Chef de département	5	/
	Auto-évaluation	4,5	/
6. Communication	Etudiant	3,85	1,15
	Collègue	4,40	0,71
	Chef de département	5	/
	Auto-évaluation	4	/
7. Recherche et productivité scientifique	Collègue	2,15	1,92
	Chef de département	4,2	/
	Auto-évaluation	4,8	/
8. Activité administratives	Collègue	3,5	1,63
	Chef de département	4	/
	Auto-évaluation	5	/
9. Initiative et Innovation	Collègue	3,69	1,61
	Chef de département	4,5	/
	Auto-évaluation	5	/

**ANNEXE C : RESULTAT DES CALCULS  
DES MOYENNES DE L'ENSEIGNANT  
N° 02**

Axe évalué	Moyenne		Ecart-type
1. Professionnalisme et valeurs de l'enseignement	Etudiant	4,29	0,77
	Collègue	4,50	0,95
	Chef de département	4,5	/
	Auto-évaluation	4,67	/
2. Présence et respect des délais	Etudiant	4,08	0,91
	Collègue	4,3	1,03
	Chef de département	4,67	/
	Auto-évaluation	5	/
3. Conception et planification des enseignements	Etudiant	4,09	0,92
	Collègue	4,32	1,005
	Chef de département	4,58	/
	Auto-évaluation	4,57	/
4. Animation et accompagnement	Etudiant	3,91	1,01
	Collègue	3,08	2,49
	Chef de département	4,83	/
	Auto-évaluation	4,33	/
5. Evaluation des étudiants	Etudiant	3,91	1,04
	Collègue	3,18	1,76
	Chef de département	3,75	/
	Auto-évaluation	3,75	/
6. Communication	Etudiant	4,07	0,92
	Collègue	4,58	0,56
	Chef de département	4,71	/
	Auto-évaluation	4,43	/
7. Recherche et productivité scientifique	Collègue	2,87	1,54
	Chef de département	4,2	/
	Auto-évaluation	3,8	/
8. Activité administratives	Collègue	3,67	1,52
	Chef de département	4	/
	Auto-évaluation	4	/
9. Initiative et Innovation	Collègue	3,67	1,58
	Chef de département	4	/
	Auto-évaluation	3,75	/

**ANNEXE D : RESULTAT DE CALCULS  
DES MOYENNES DE L'ENSEIGNANT  
N°03**

Axe évalué	Moyenne		Ecart-type
1. Professionnalisme et valeurs de l'enseignement	Etudiant	4,71	0,48
	Collègue	4,50	0,95
	Chef de département	5	/
	Auto-évaluation	4,83	/
2. Présence et respect des délais	Etudiant	4,39	0,84
	Collègue	4,37	1,07
	Chef de département	5	/
	Auto-évaluation	4,67	/
3. Conception et planification des enseignements	Etudiant	4,35	0,77
	Collègue	4,32	1,005
	Chef de département	5	/
	Auto-évaluation	4,42	/
4. Animation et accompagnement	Etudiant	4,38	0,85
	Collègue	3,12	2,53
	Chef de département	4	/
	Auto-évaluation	4,67	/
5. Evaluation des étudiants	Etudiant	4,15	1,06
	Collègue	3,18	1,76
	Chef de département	5	/
	Auto-évaluation	4,25	/
6. Communication	Etudiant	4,07	0,97
	Collègue	4,58	0,56
	Chef de département	5	/
	Auto-évaluation	4,71	/
7. Recherche et productivité scientifique	Collègue	2,87	1,54
	Chef de département	3	/
	Auto-évaluation	2,4	/
8. Activité administratives	Collègue	3,67	1,52
	Chef de département	2	/
	Auto-évaluation	2,33	/
9. Initiative et Innovation	Collègue	3,83	1,63
	Chef de département	3,5	/
	Auto-évaluation	5	/

**ANNEXE E : RESULTAT DE CALCULS  
DES MOYENNES DE L'ENSEIGNANT  
N°04**

Axe évalué	Moyenne		Ecart-type
1. Professionnalisme et valeurs de l'enseignement	Etudiant	4,56	0,65
	Collègue	4,50	0,89
	Chef de département	4,67	/
	Auto-évaluation	4,83	/
2. Présence et respect des délais	Etudiant	4,48	0,77
	Collègue	4,19	1,15
	Chef de département	4,67	/
	Auto-évaluation	5	/
3. Conception et planification des enseignements	Etudiant	4,20	0,97
	Collègue	4,15	1,23
	Chef de département	4,71	/
	Auto-évaluation	5	/
4. Animation et accompagnement	Etudiant	3,96	1,06
	Collègue	3,28	1,93
	Chef de département	4,33	/
	Auto-évaluation	4	/
5. Evaluation des étudiants	Etudiant	3,79	1,18
	Collègue	3,92	0,43
	Chef de département	3,75	/
	Auto-évaluation	4	/
6. Communication	Etudiant	4,10	0,96
	Collègue	4,29	0,77
	Chef de département	4,14	/
	Auto-évaluation	4,85	/
7. Recherche et productivité scientifique	Collègue	1,47	1,30
	Chef de département	2,4	/
	Auto-évaluation	2,5	/
8. Activité administratives	Collègue	3,33	1,92
	Chef de département	2	/
	Auto-évaluation	5	/
9. Initiative et Innovation	Collègue	3,42	1,82
	Chef de département	2	/
	Auto-évaluation	4,75	/

**ANNEXE F : RESULTAT DE CALCUL  
GLOBAIS DES MOYENNES DES  
ENSEIGNANTS**

Axe évalué	Evaluateur	Ens1	Ens2	Ens3	Ens4
1. Professionnalisme et valeurs de l'enseignement	Etudiant	4,33	4,29	4,71	4,56
	Collègue	4,92	4,50	4,50	4,50
	Chef de département	5	4,5	5	4,67
	Auto-évaluation	4,83	4,67	4,83	4,83
2. Présence et respect des délais	Etudiant	4,18	4,08	4,39	4,48
	Collègue	4,67	4,3	4,37	4,19
	Chef de département	5	4,67	5	4,67
	Auto-évaluation	5	5	4,67	5
3. Conception et planification des enseignements	Etudiant	4,06	4,09	4,35	4,20
	Collègue	4,36	4,32	4,32	4,15
	Chef de département	5	4,58	5	4,71
	Auto-évaluation	4,71	4,57	4,42	5
4. Animation et accompagnement	Etudiant	3,87	3,91	4,38	3,96
	Collègue	4,05	3,08	3,12	3,28
	Chef de département	5	4,83	4	4,33
	Auto-évaluation	4,67	4,33	4,67	4
5. Evaluation des étudiants	Etudiant	3,75	3,91	4,15	3,79
	Collègue	3,94	3,18	3,18	3,92
	Chef de département	5	3,75	5	3,75
	Auto-évaluation	4,5	3,75	4,25	4
6. Communication	Etudiant	3,85	4,07	4,07	4,10
	Collègue	4,40	4,58	4,58	4,29
	Chef de département	5	4,71	5	4,14
	Auto-évaluation	4	4,43	4,71	4,85
7. Recherche et productivité scientifique	Collègue	2,15	2,87	2,87	1,47
	Chef de département	4,2	4,2	3	2,4
	Auto-évaluation	4,8	3,8	2,4	2,5
8. Activité administratives	Collègue	3,5	3,67	3,67	3,33
	Chef de département	4	4	2	2
	Auto-évaluation	5	4	2,33	5
9. Initiative et Innovation	Collègue	3,69	3,67	3,83	3,42
	Chef de département	4,5	4	3,5	2
	Auto-évaluation	5	3,75	5	4,75

**ANNEXE G : FICHE DE LA GRILLE  
D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DES  
ENSEIGNANTS DE L'ESSG**



قسم الماتر الثاني

التاريخ: الرابع من شهر 2019  
التاريخ: الرابع من شهر 2019  
العلمي: العلوم الاقتصادية و الإدارية  
المادة: المحاسبة المتوسطة و المحاسبة المتقدمة  
عدد الساعات: 35 الساعات في 15 ديسمبر 2019

الرقم	اسم و التدرج (م)	الدرجة	الحرم توقيت الامتحان الرياضة / 8 / 8	إجراء الامتحان الرياضة / 8 / 8	إجراء اجازة الرياضة / 8 / 8	المشرفة العلمية في اصول المحاسبة / 8 / 8	المشرفة العلمية في المحاسبة / 8 / 8	المشرفة العلمية في المحاسبة / 8 / 8	المجموع / 40 / 40
1	بن عثمان محفوظ	استاذ	8	8	8	8	8	8	40
2	شريعة لمرور	استاذة محاضر بـ	8	8	8	8	8	8	40
3	حمادي جليلية ايمان	استاذة محاضر قسم ا-	8	8	8	8	8	8	40
4	بللو دلت امينا	استاذة محاضر قسم بـ	8	8	8	8	8	8	40
5	عبدلوي همام	استاذة محاضر قسم بـ	8	8	8	8	8	8	40
6	شبيخ رحمة	استاذة محاضر قسم بـ	8	8	8	8	8	8	40
7	نشامة ياسين	استاذة محاضر قسم بـ	8	8	8	8	8	8	40
8	لوليت عطية مريم	استاذة محاضر قسم بـ	8	8	8	8	8	8	40
9	كسيري اسماء	استاذة محاضر قسم بـ	8	8	8	8	8	8	40
10	يلاز محمد سفيان	استاذة مساعد قسم ا-	8	8	8	8	8	8	40
11	قرينة كقي	استاذة محاضر بـ	6	8	8	8	8	8	38
12	رويشان هاجر	استاذة مساعد بـ	8	8	8	8	8	8	40
13	غوار احلام	استاذة مساعد ا-	8	8	8	8	8	8	40
14	بن صابرة صراح	استاذة محاضر بـ	8	8	8	8	8	8	40
15	دايرة عبد الحفيظ	استاذة محاضر بـ	8	8	8	8	8	8	40

مدير المدرسة العليا :

رجين القسم:

عنابة في 2019/12/09

**ANNEXE H : FEEDBACK REÇU PAR  
MAIL DE LA PART DU CHEF DE  
DEPARTEMENT**

Bonsoir; Je partage « questionnaire relative à l'évaluation des pairs et du chef de département.pdf » avec vous; désolée pour le retard. Bon courage.



Boîte de réception



**Sarah Bensaoula** 4 juin

à moi ▾



Partagé à partir de Word pour Android

<https://office.com/getword>

Non des enseignants(e) évalués(e) :

- Madame H.ABDAOUI
- Monsieur F.GUERID
- Madame A.BELHOUCHE
- Monsieur Y.NECHMA

Période visé : du Septembre 2019 au Février 2020

Ecole ou université : L'école supérieur des sciences de gestion-Annaha



questionnair...rtement.pdf



**ANNEXE I : FEEDBACK REÇU PAR  
MAIL DE LA PART D'UN EVALUE**



yacine nechma 10 juin

à moi ▾



Bonjour

je t'envoie les 2 quest

ou cas tu as besoin d'autres choses fait moi signe et  
bonne chance

Mr Nechma

m'informer de la réception des 2 docs

[Afficher le texte des messages précédents](#)

Nom de l'enseignant (e) : NECHMA YACINE      statut : MCB

Genre :

- Féminin
- Masculin

Numéro de tél : /      enseignant (e) à taux horaire  9H

Société : Management des organisations      enseignant(e) à contrat à temps partiel

questionnaire...uation.docx

Non des enseignants(e) évalués(e) :

- Madame H.ABDAOUI
- Monsieur F.GUERID
- Madame A.BELHOUCHE
- Monsieur Y.NECHMA

Période visé : du Septembre 2019 au Février 2020

Ecole ou université : L'école supérieur des sciences de gestion-Annaba

Téléphone : 03 38 88 11 63

questionnaire...ement.docx

**ANNEXE I : FEEDBACK REÇU PAR  
MAIL DE LA PART D'UN COLLEGUE  
PAIR**



FZOHRA BENKHAM... 12 juin

à moi ▾



Bonjour Melle

Voila, je vous transmet les questionnaires demandés , j'ai essayé d'être objective et appliquée au maximum,selon mon constat au vu de mon contact avec les collègues.

Bonne chance.

Le jeudi 11 juin 2020 à 23:28:39 UTC+2, zohra guerfi <guerfizohra4@gmail.com> a écrit :

[Afficher le texte des messages précédents](#)

Nom de l'enseignant (e) : Benkhamellah Mégouini Fz

statut :

Enseignante Associée

Genre

- Féminin

- Masculin

Numéro de tél : 0662054084

enseignant (e) à taux horaire



questionnair...uation.docx

