

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master en Management des Ressources Humaines

**Essai diagnostique du système d'évaluation du personnel mis en
place par l'entreprise FRUITAL COCA COLA sous le nom de
(One to one)**

Elaboré par : BELGUENDOZ Zoheir

Encadré par : Dr. LARRAS Chafika

Année universitaire

2019/2020

Résumé

Aujourd'hui, les défis auxquels sont confrontées les entreprises modernes obligent les dirigeants à valoriser et à développer leur système d'évaluation du personnel. D'autant plus que les résultats de cette dernière permettront aux dirigeants de justifier l'orientation de leurs stratégies de rémunération, d'octroi de promotions ou d'organisation de formation.

L'objectif de notre présente recherche est de diagnostiquer le système d'évaluation du personnel «**one-to-one**» mis en place par **FRUITAL Coca-Cola**, et vérifier son efficacité, qui est la pratique la plus pertinente dans la fonction ressources humaines et qui reste d'actualité. Pour cette recherche, nous avons opté à un raisonnement du type hypothético-déductif, basé sur une approche quantitative et qui nous semble la plus adaptée à la nature de notre recherche. Et la présente étude menée, a permis d'extrapoler et de juger l'efficacité du système d'évaluation à travers la bouffé de motivation des employés envers l'exercice.

Mots clés : personnel- évaluation du personnel- système d'évaluation du personnel - approche quantitative.

Abstract

Today, the challenges faced by modern companies require managers to value and develop their personnel assessment system. Moreover, the results of this study will enable managers to justify the direction of their compensation, promotion or training strategies.

The aim of our present research is to diagnose the «**one-to-one**» personnel assessment system set up by **FRUITAL Coca-Cola**, and to verify its effectiveness, which is the most relevant practice in the human resources function and which remains current. For our research, we have opted for hypothetico-deductive reasoning, based on a quantitative approach and which seems to us the most relevant to us to answer our research question. And the present study carried out, made it possible to extrapolate and judge the effectiveness of the evaluation system through the burst of motivation of the employees towards the exercise.

Keywords: personnel- personnel assessment- personnel assessment system - quantitative approach

ملخص

تجبر اليوم التحديات التي تواجه الشركات الحديثة المديرين على تقييم نظام تقييم الموظفين وتطويره ,خاصة وان نتائج هذا الاخير ستسمح للمدراء التنفيذيين بتبرير توجيه استراتيجياتهم المتعلقة بالمكافأة والترقية أو/والتدريب.

الهدف من بحثنا الحالي، هو تشخيص نظام تقييم الموظفين "وان تو وان " الذي جسده «فرويتال كوكاكولا» ، والتحقق من فعاليته فهو يعدّ أهم وأدق ممارسة في وظيفة الموارد البشرية.

اخترنا في دراسة بحثنا التفكير الاستنباطي المستند على المقاربة الكمية، حيث يبدو لنا الأكثر ملاءمة لموضوع بحثنا. وقد أتاحت هذه الدراسة التي أجريت، استقراء والحكم على فعالية نظام التقييم من خلال اندفاع تحفيز الموظفين تجاه عملية التقييم.

الكلمات المفتاحية: الموظفين -تقييم الموظفين -نظام تقييم الموظفين -المقاربة الكمية.

Remerciement

Au terme de ce mémoire, je voudrais exprimer mon remerciement et ainsi ma profonde gratitude à mon encadrante docteur LARRAS Chafika qui m'a accordé sa confiance en me permettant de diriger mon travail, sa disponibilité son aide et attention.

*Je remercie tout l'ensemble du personnel de **Fruital Coca-Cola** pour leur gentillesse en particulier Madame RABIA Meriem pour ses orientations et pour le temps qu'elle m'a consacré durant mon stage.*

Je voudrais tout particulièrement exprimer ma reconnaissance à mes parents, mes frères mes sœurs, ainsi que mes amis pour leurs aides, présence et soutien.

Table des matières

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	III
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES.....	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	X
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE.....	5
SECTION 1 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	6
1. QUESTION ET HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	7
2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	7
3. LE CHOIX DU SUJET ET TERRAIN DE RECHERCHE	7
4. LA PERTINENCE DE LA RECHERCHE.....	8
SECTION 2 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL	9
1 - PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	9
2- PRÉSENTATION DU SYSTÈME D'ÉVALUATION « ONE TO ONE ».....	12
CHAPITRE II : REVUE DE LITETRATURE ET CADRE COCEPTUEL.....	25
SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE.....	26
SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL	27
1-. FONDEMENTS THEORIQUES DE L'EVALUATION DU PERSONNEL.....	27
1-1. LA CONCEPTION DE L'EVALUATION DU PERSONNEL	27
1-2. LES OBJECTIFS DE L'EVALUATION DU PERSONNEL.....	29
1-3. LES CIBLES DE L'EVALUATION	31
1-4. LES ACTEURS DE L'EVALUATION	33

1-5. LES METHODES DE L'EVALUATION.....	34
1-6. LES AVANTAGES ET LIMITES DE L'EVALUATION	35
2. LE SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL AU SEIN DE L'ORGANISATION...36	
2-1. LA PLACE DE L'EVALUATION DU PERSONNEL DANS LE PROCESSUS.....	36
2-2.LES PREALABLES DE LA MISE EN PLACE DU SYSTEM D'EVALUATION DU PERSONNEL.....	39
2-3 .LES ETAPES DE L'EVALUATION	40
2-4. LES ENJEUX DE L'EVALUATION	41
2-5. LES DIFFICULTES RELATIVES A UNE DEMARCHE DE L'EVALUATION ET LES CONDITIONS DE SON SUCCES	43
CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE	46
SECTION 1 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	46
1 -APPROCHE METHODOLOGIQUE	47
2- INSTRUMENTS DE RECHERCHE.....	47
3- METHODE D'ANALYSE DES DONNEES.....	48
SECTION 2 : POPULATION D'ETUDE ET DEROULEMENT DE L'ENQUETE.....	48
1- POPULATION D'ETUDE	48
2- LE DEROULEMENT DE L'ENQUETE.....	49
3- LES DIFFICULTES RENCONTREES.....	49
CHAPITRE IIII : ANALYSE ET DISCUSSIONS RÉSULTATS	50
SECTION 1: PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	50
1- EXPLOITATION DES DONNEES	50
SECTION 2 : INTERPRETATION DES RESULTATS ET VALIDATION DES HYPOTHESES.....	64
1- INTERPRETATION DES RESULTATS.....	64
2- VALIDATION DES HYPOTHESES	65
3- RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS	71
CONCLUSION GENERALE.....	72
BIBLIOGRAPHIE.....	75

ANNEXES	78
ANNEXE –A- FICHER EXCEL INTERACTIF	79
ANNEXE –B- QUESTIONNAIRE	81
ANNEXE-C- PROTOCOLE DE L'ENQUETE.....	86

LISTE DES TABLEAUX

N° du tableau	Titre	Page
01	Fiche signalétique de l'entreprise	10
02	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe	51
03	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude et l'âge	52
04	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	54
05	L'échelle de likert	55
06	Calcul des intervalles des moyennes a échelle de 5 point de likert	55
07	L'importance de l'évaluation pour les employés	56
08	Satisfaction du personnel vis-à-vis le système	56
09	L'objectivité du système d'évaluation	57
10	L'équité du système d'évaluation	57
11	La périodicité de l'exercice de l'évaluation	58
12	La communication de l'information de la date d'évaluation	58
13	La compréhension du système d'évaluation	59
14	Les critères de l'évaluation adoptés par le processus	59
15	Le système d'évaluation instrument de détection des compétences réelles des employés	60
16	La cohérence des aspirations des employés avec les objectifs organisationnels	61
17	Les actions menées par la hiérarchie suite aux écarts constatés	61
18	Les actions a mis en œuvre issue de la rencontre	62
19	Le système d'évaluation un outil de développement professionnel	63
20	L'implication des employés dans l'établissement du plan d'actions	63

21	Tableau récapitulatif des résultats obtenus	64
22	La corrélation entre les questions (01), (02), (11) et (12)	66
23	La corrélation entre les questions (09), (10), (13) et (14)	68
24	La corrélation entre les questions (03), (04), (05), (06), et (07)	69

LISTE DES FIGURES

N° de figure	Titre	Page
01	Organigramme Fruitall Coca-Cola ECCBC	11
02	Les étapes du processus One to One	16
03	Les types d'apprentissage chez ECCBC	24
04	Les trois courants managériaux à l'œuvre dans les processus d'évaluation	29
05	L'évaluation élément central dans la GRH	36
06	La logique générale de la GPEC	38
07	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe	52
08	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude et l'âge	53
09	Diagramme en secteur représentatif de la répartition de l'échantillon selon L'ancienneté	54
10	Validation de la première hypothèse	67
11	Validation de la deuxième hypothèse	68
12	Validation de la troisième hypothèse	70

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CSP	Catégorie SocioProfessionnelle
DRH	Direction des Ressources Humaines
DPO	Direction Par Objectifs
DPPO	Direction Participative Par Objectifs
ECCBC	Equatorial Coca-Cola Bottling Company
ENSM	Ecole Nationale Supérieure de Management
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
RH	Ressources Humaines
IDP	Plan de Développement Individuel
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SMART	Spécifique Mesurable Atteignable Réaliste Temporel

INTRODUCTION
GENERALE

Dans un contexte de compétition et de rapidité des évolutions technologiques, il est devenu indispensable pour toute organisation, quel que soit son secteur d'activité, d'assurer sa place sur le marché.

L'importance du capital humain dans la gestion des organisations quel que soient leur taille, leur secteur et leur domaine d'activité, est une évidence que personne ne conteste.

Xavier Baron¹ confirme que seules les ressources humaines peuvent faire face à la compétitivité, du fait que chaque individu possède des connaissances, des aptitudes et une expérience qui lui est propre, le regroupement de ces éléments constitue un facteur clé de succès pour l'organisation.

De ce fait, une ascension d'écrits traite de la nécessité de réviser la manière dont les dirigeants mesurent et évaluent la performance organisationnelle.

Les décisions concernant le recrutement, promotion ou encore l'orientation vers une formation est capitale pour l'organisation comme pour l'individu.

Devant ce constat, l'organisation doit donc fonder les motivations de son personnel donner à chacun des tâches suffisamment exigeantes pour que la réussite lui permette d'élaborer une image de soi valorisante qui conduit au développement personnel à travers des mécanismes qui lui ont promets.

Parmi les programmes de la GRH **l'évaluation du personnel** est probablement celui pour lequel on observe le plus grand écart entre le projet et la réalité. En effet, l'évaluation fait partie intégrante du fonctionnement d'une entreprise et constituent un des aspects de la gestion des compétences.

L'évaluation est définie comme un moment d'échange qui permet tout aussi remonter l'information du terrain, de faire des suggestions et des propositions pour relier leurs activités, leurs capacités et leurs progrès éventuels, et d'analyser l'évolution de son parcours professionnel, un axe qui s'est trouvé central une sorte de discussion avec la hiérarchie au

¹ Xavier Baron est professeur associé en sociologie à l'université Versailles – Saint–Quentin-en-Yvelines et consultant en gestion des ressources humaines. Il est rédacteur de chroniques pour l'AEF (Agence Education Formation) et d'articles pour l'Expansion Management Review. Xavier Baron est auteur et membre du comité de rédaction de la revue Metis et membre du conseil scientifique de l'Observatoire des cadres. Il cumule ses activités de conférencier, de formateur et de conseil.

cours de laquelle le comportement individuel et les possibilités de développement sont discutés.

A ce titre ,Toutes décisions concernant un individu suppose une évaluation de ses aptitudes, de ses connaissances acquises, de ses compétences de son comportement dans une situation de travail donnée, c'est-à-dire que dans ce domaine la sagesse de la décision dépend de la qualité de l'évaluation donc de la pertinence des méthodes utilisées pour juger l'adaptabilité de l'individu au poste ou à la fonction auquel on va l'affecter et pour évaluer sa capacité et acquérir de nouvelles compétences .

En conséquence, notre intérêt s'est porté sur « **Essai d'analyse du système d'évaluation du personnel mis en place par l'entreprise FRUITAL COCA COLA sous le nom de (one to one)** » dans un réel contexte organisationnel : celui de l'entreprise **FRUITAL COCA-COLA (ALGER)** car il est important de savoir quelle stratégie déployée par l'entreprise FRUITAL COCA COLA pour réaliser de telles évaluations.

L'intérêt de notre étude est de vérifier l'efficacité du système d'évaluation du personnel au sein de **FRUITAL COCA COLA**.

Sur le plan méthodologique, nous avons fait appel à une approche méthodologique adaptée à la nature de cette recherche scientifique. Il s'agit d'une approche quantitative à travers laquelle nous visons une vérification d'hypothèses existantes sur l'efficacité du système d'évaluation, en privilégiant l'enquête par questionnaire comme outil principal de collecte des données auprès des employés de **FRUITAL COCA COLA**.

Pour traiter notre problématique nous avons scindé notre travail en quatre chapitres :

- Le premier chapitre expose notre problématique, dans lequel il est présenté en première section le contexte et objectifs de recherche, les sous-questions et les hypothèses de recherche.la deuxième abordera le contexte organisationnel dans laquelle on va présenter l'entreprise ou s'est déroulé notre enquête ainsi le système d'évaluation « one to one » de ladite entreprise.
- Le deuxième chapitre s'articulera sur la revue de littérature et le cadre conceptuel il est divisé en deux sections : la première est consacré à la revue de littérature, la deuxième section sera focalisé sur les fondements théoriques de l'évaluation et au système d'évaluation du personnel au sein de l'organisation.

- Le troisième chapitre va expliquer notre méthodologie de la recherche et comporte deux sections : la première s'étalera sur la démarche qu'on a optée soit approche méthodologie instruments de recherche et la méthode d'analyse des données choisie.
- Enfin le quatrième et dernier chapitre sera consacré pour la présentation et discussion des résultats obtenus dans laquelle on va parler dans la première section de l'exploitation des données reçues tandis que la deuxième section on procédera à l'interprétation des résultats et la validation de nos hypothèses afin d'en tirer les conclusions tout en offrant des suggestions et des recommandations qui peuvent apporter une valeur ajoutée pour le développement de cette recherche.

Une conclusion au final viendra clôturer notre travail dans laquelle on va rappeler notre problématique et les principaux résultats obtenus.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE
DE
LA RECHERCHE

Dans ce premier chapitre, nous exposerons dans un premier lieu, le contexte de notre thématique de recherche, ses objectifs, ainsi que les raisons du choix du thème et terrain, et dans un second lieu nous présenterons le contexte organisationnel.

SECTION 1 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE

1- QUESTION ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

L'évaluation du personnel représente l'aspect dominant de toute organisation qui cherche de la compétitivité. , un concept qui reste encore sujet à débat, sa mise en œuvre, ses répercussions sur la stratégie de rémunération, carrière ou de formation. D'ailleurs ce sont les points qui remettent souvent en question l'utilité de l'ensemble sous l'angle des outils qui permette d'y arriver.

Notre étude s'articule autour de la problématique suivante :

Le système d'évaluation des employés (one to one) mis en place par l'entreprise FRUTAL COCA COLA est –il efficace ?

De cette problématique découle des interrogations liées les unes aux autres :

- 1- Les employés soumis à l'évaluation sont-ils motivés et satisfaits vis-à-vis ce processus ?
- 2- Le « **one to one** » permet-il de gérer et d'identifier des pistes d'évolution professionnelle pour les salariés ?
- 3- Quel rôle joue la DRH tout au long du processus d'évaluation ?

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

- 1- Oui, les salariés sont motivés et satisfaits de l'évaluation, car en fonction des objectifs atteints des bonus et des primes lui ont été attribués.
- 2- Oui, le « **one to one** » permet de gérer et d'identifier des pistes d'évolutions professionnelles par l'élaboration d'un (**IDP**) plan de développement individuel discutable avec les participants qui sera ensuite mis en œuvre.
- 3- Le rôle de DRH est d'assurer le respect du processus, suivre et agit comme un conseiller pour les participants.

2- Les objectifs de recherche

Tout travail scientifique exige des objectifs à atteindre, et parmi nos objectif :

- C'est assurément un sujet d'actualité très important, dans le cadre du développement de la structure Rh.
- Connaitre l'importance qu'accordent les entreprises au facteur humain au son sein.
- Après la mise en place d'un système d'évaluation surnommé « one to one » qui suscite la réflexion d'analyser ce dernier.
- Connaitre le système d'évaluation mis en place par l'entreprise.
- Se servir comme document de référence une piste pour les prochaines études essayant d'améliorer le dit système

3- Les raisons du choix du thème et du terrain

Le choix du sujet de recherche a été longuement discuté avec la tutrice dans l'entreprise d'accueil et notamment avec l'aide de mon enseignante encadrante par ces orientations respectueuses sur le sujet que je devais traiter , et le choix s'est porté sur le système d'évaluation des employés que l'entreprise **FRUITAL COCA COLA** s'engage fortement en mettant en place un système d'évaluation nommé « **one to one** » dans un esprit d'améliorer la structure de ses compétences en soumettant ses salariés à des évaluations.

À l'issue de notre formation au niveau de l'ENSM, il était nécessaire de mettre à l'épreuve des réalités pratiques, toutes les connaissances théoriques que nous avons apprises durant ces deux années de formation.

Notre recherche s'est orientée vers les grandes entreprises, car je voulais une entreprise qui exerce une fonction des ressources humaines moderne et pas tout ce qui est seulement administratif.

Après de nombreuses tentatives, nous avons finalement trouvé la bonne entreprise dans laquelle on pouvait mener à bien notre réflexion sur la thématique de l'évaluation des employés.

Cette dernière étant **Fruital Coca-Cola filiale du groupe Espagnol ECCBC** qui est une très grande multinationale connue mondialement et depuis très longtemps qui active dans la

production et la distribution de produits de « **The Coca Cola SPA** », entreprise internationale spécialisée dans le métier de l'embouteillage avec un environnement multiculturel par excellence.

4- La pertinence de la recherche

Notre travail de recherche sera en mesure de développer une étude diagnostique du système d'évaluation « **one to one** » déployé par l'entreprise **FRUITAL COCA COLA** et d'aider les manager à en dresser une image globale sur le processus d'une part. D'autre part, sur la possibilité de mettre en œuvre des changements le cas échéant susceptibles d'améliorer le programme et d'atteindre les objectifs organisationnels.

SECTION 2 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Lors de cette section nous allons procéder dans un premier temps à la présentation de l'organisme d'accueil qui fait l'objet du lieu de notre stage puis dans un second temps à la présentation et description des différentes étapes du processus d'évaluation du personnel **ONE TO ONE**.

1 - PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

- **Fruital Coca-Cola/ECCBC :**

Embouteilleur de Coca Cola depuis plus de 15 ans, **Fruital Coca-Cola** filiale du groupe **ECCBC** est le plus important producteur et distributeur de produits de **The Coca Cola SPA**, filiale du groupe espagnol **ECCBC**, une entreprise internationale spécialisée dans le métier de l'embouteillage présente dans **13** pays dont l'Algérie, **16** usines d'embouteillage, **43** lignes de production et un environnement multiculturel par excellence.

Fruital Coca-Cola avec un effectif de plus de **1100** collaborateurs, une usine à Rouïba, produit et commercialise plus de **56** références sous les marques **Coca Cola, Fanta, Sprite, Schweppes et Pulpy...**

A travers son réseau de distribution qui compte parmi les plus performants de la zone pour le plus grand plaisir des consommateurs algériens.

Profitant du support international de **The Coca Cola Company**, **Fruital Coca-Cola** enregistre d'excellentes performances et des taux de croissance importants sur le marché algérien, grâce à sa marque et l'engagement de ses employés.

Fruital Coca-Cola offre à ses collaborateurs un excitant challenge avec un plan de développement ambitieux, en leur permettant de mettre toutes leurs aptitudes et expertises au service de l'une des entreprises qui compte parmi les plus dynamiques du marché algérien.

- **Fruital Coca-Cola ECCBC en chiffre :**

Tableau 01 : Fiche signalétique de Fruital Coca-Cola

Date de création	1993
Nombre d'employés	Plus de 1157 en 2018
Nombre d'usine	Une usine a Rouïba dans la willaya d'Alger
Nombre de lignes de production	7 (2 RGB-4PET-1 Cans)
Chiffre d'affaire	18 208 794.944 DZD (2019)
Nombre de frigos	20200 frigos dans les points de vente avec un investissement de 35M USD entre 2008 et 2016
Les centres de distribution	4 centre de distribution directs(bouchaoui-hadjout-BBA)

Source : élaboré par nos soins (2020)

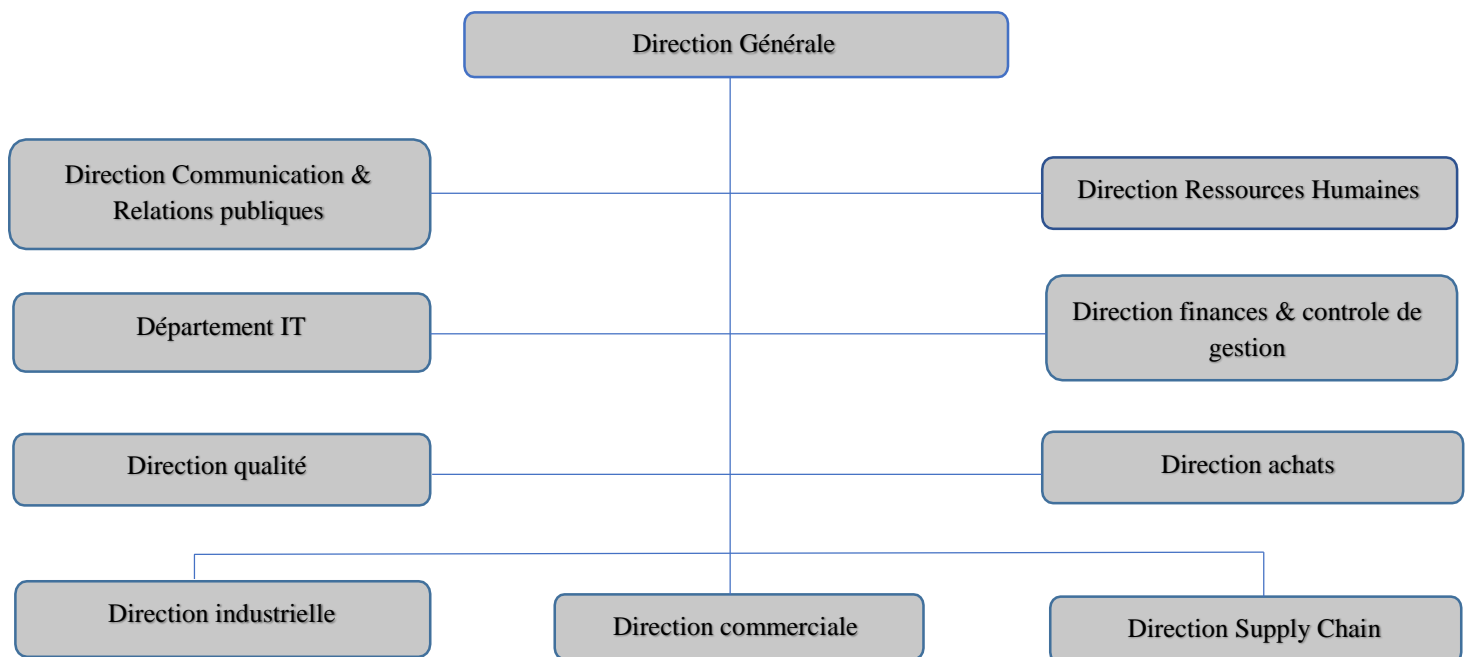
- **L'implantation Fruital Coca-Cola ECCBC :**

- Alger
- Blida
- Boumerdes
- Tizi ousou
- Tipaza
- Médéa
- Ain defla
- Bouira
- Bordj Bou Arreridj
- Laghouat
- Djelfa

- Tamanrasset
- Ghardaïa

- **Organigramme de l'entreprise :**

Figure n°1 : Organigramme Fruitall Coca-Cola ECCBC



Source : document interne (2020)

- **Mission groupe ECCBC :**

En collaboration avec leurs partenaires, le groupe s'efforce de faire d'ECCBC une entreprise rentable tout en proposant une gamme complète de boissons rafraichissantes aux habitants de l'Afrique.

- **Vision du groupe ECCBC :**

Obtenir une croissance soutenue, devenir la meilleure entreprise de boisson dans chaque pays où elle opère et être reconnue comme l'un des embouteilleurs leaders.

- Valeurs du groupe ECCBC :

Passion : partager les espoirs et les aspirations de sa communauté africaine et croire-en ce qu'elle fait. Prendre du plaisir à travailler et être animé par une réelle passion pour les rafraichissements, mais aussi pour ses clients et ses collaborateurs.

Excellence : l'excellence du niveau de production ainsi que de la qualité d'exécution sont constamment garantis. De plus, Fruital Coca-cola est capable de s'adapter aux défis de ses marchés avec rapidité et souplesse.

Responsabilité : Être responsable et transparent dans tout ce qu'elle fait. En tant que membre responsable de sa communauté, prendre globalement et agir localement.

Une équipe gagnante : Grace a la confiance, la collaboration et au dévouement, ils sont plus que la simple somme de leurs parties. Non seulement nous travaillons dur, mais nous travaillons intelligemment.

Diversité : en tant que groupe leader en Afrique qui puise ses racines dans une entreprise familiale, comprendre les dures réalités des pays dans lesquels ils opèrent et respectent leur diversité ainsi que leur patrimoine.

Développement durable : travailler en harmonie avec sa communauté afin de préserver l'environnement naturel pour les générations à venir.

2-PRESENTATION ET DESCRIPTION DU SYSTEME D'EVALUATION ONE TO ONE

Le **one to one** évaluation est un programme créé par le groupe ECCBC au début de l'année de 2016 et appliqué par tous dans les pays ou FRUITAL COCA COLA est présente, et il y'a des mises à jour chaque année en fonction de la conjoncture visant à améliorer ce dernier.

Le processus **One to One** sert à évaluer les performances se fonde sur les valeurs, sur les comportements et sur les de l'entreprise objectifs .La participation à ce processus est essentielle car elle permet à chacun de prendre les bonnes décisions, conformes aux valeurs, et de travailler ensemble à l'accomplissement des projets.

L'évaluation One to One est aussi la première étape du processus de développement. Le modèle est Homogénéisé de façon à assurer l'équité et à créer un seul et même langage (transparence, dialogue, échange) aidons le personnel à évoluer au sein du Groupe ECCBC.

La réunion annuelle doit être préparée par : les deux partenaires le collaborateur et son responsable Hiérarchique.

- Chacun aura réfléchi au préalable aux différents sujets à aborder (évaluation des objectifs de l'année en cours et préparation de ceux de l'année à venir, compétences et perfectionnement professionnel).

- Chaque responsable hiérarchique a pour mission de veiller à l'épanouissement des membres de son équipe.

- **Les principaux objectifs de l'évaluation one to one sont les suivants**

-L'entretien et l'examen du rendement en tête à tête visent quatre objectifs
Evaluer les résultats obtenus par le collaborateur (ses succès et ses difficultés)
quant aux objectifs fixés pour l'année en cours.

- Evaluer les comportements de la personne et identifier les points à améliorer.

- Fixer des objectifs pour l'année suivante, en donnant les moyens nécessaires à leur réalisation.

- Mettre en œuvre un plan et des projets professionnels.

L'engagement des participants est vital pour que le processus fonctionne. L'entretien et l'outil ont été conçus pour faciliter leur développement professionnel et personnel et leur travail de tous les jours chez ECCBC.

A chaque partenaire du processus correspond une responsabilité différente pour que le processus fonctionne.

- **Le collaborateur**

L'évaluation annuelle est un exercice qui établit des responsabilités et des objectifs, qui les analyse et qui fournit un retour au sujet du rendement et de développement professionnel du collaborateur.

Il lui permet aussi d'exprimer ses préoccupations et d'en discuter avec son manager. En tant que collaborateur, il a un rôle clé et la responsabilité d'enclencher le processus en remplissant le formulaire et en le faisant parvenir à son manager.

- **Manager ou Directeur**

Le supérieur hiérarchique établit, partage et harmonise les objectifs de chacun avec les objectifs de la compagnie. (Veille à établir un bon plan de développement pour son équipe. le manager d'équipe analyse le rendement de chaque personne et la contribution de chacun aux résultats de la compagnie.) Lui incombe de faciliter le processus au sein de l'équipe et de consacrer le temps requis à l'entretien en tête à tête.

- **Manager fonctionnel**

Certains postes ont un compte-rendu direct et fonctionnel. Dans ce cas-là, le responsable hiérarchique doit, avant l'entretien en tête à tête, se mettre d'accord avec le manager fonctionnel sur la définition des objectifs, des évaluations et du rendement de chaque individu. Il est essentiel que les deux responsables suivent un processus optimal de communication et de coordination. Dans tous les cas, il incombe cependant au responsable hiérarchique de piloter le processus.

- **Les Ressources humaines**

Elles garantissent l'homogénéité et la Conformité du processus. Elles jouent le rôle de facilitateur et de conseiller pour tous les usagers, du début du processus à la remise des rapports.

- **Pour assurer une bonne évaluation du rendement cette dernière chez ECCBC repose sur ces conseils suivants :**

- Elle s'appuie sur des objectifs clairs, avec des indicateurs et des contraintes de qualité non ambigus.

- Elle vient compléter des entretiens en tête à tête francs et réguliers et ne Constitue pas une évaluation 'Surprise'.

- Elle a été préparée par es deux partes, manager et collaborateur, afin d'être constructive et objective.

- Elle démarre par une autoévaluation, qui donne à la personne l'occasion de présenter une estimation de l'effort qu'elle a fourni pour atteindre les objectifs.
- Cette autoévaluation est suivie d'un feedback du manager, qui présente à son tour son évaluation du rendement du collaborateur.
- Elle évalue le rendement par rapport à toute la période et évite de ne s'attacher qu'à un seul **ICR** elle évite aussi les sujets « brûlants » qui ne se rapportent qu'au bon /mauvais rendement du dernier mois ou trimestre.
- à différents niveaux de rendement correspondant différentes notes de rendement.
- Les managers demandent et reçoivent de leurs équipes des retours d'information constructifs.
- Le contenu de l'évaluation du rendement englobe le « quoi » et le « comment ». Autrement dit, il traite aussi bien des résultats concrets attendus que des aspects du rendement lié aux valeurs, au style et à l'attitude, tout aussi importants.
- L'esprit de l'évaluation du rendement est conforme à la vision souhaitée. Les évaluations sont appréhendées comme un processus constructif et loyal bidirectionnel entre collaborateur et manager.

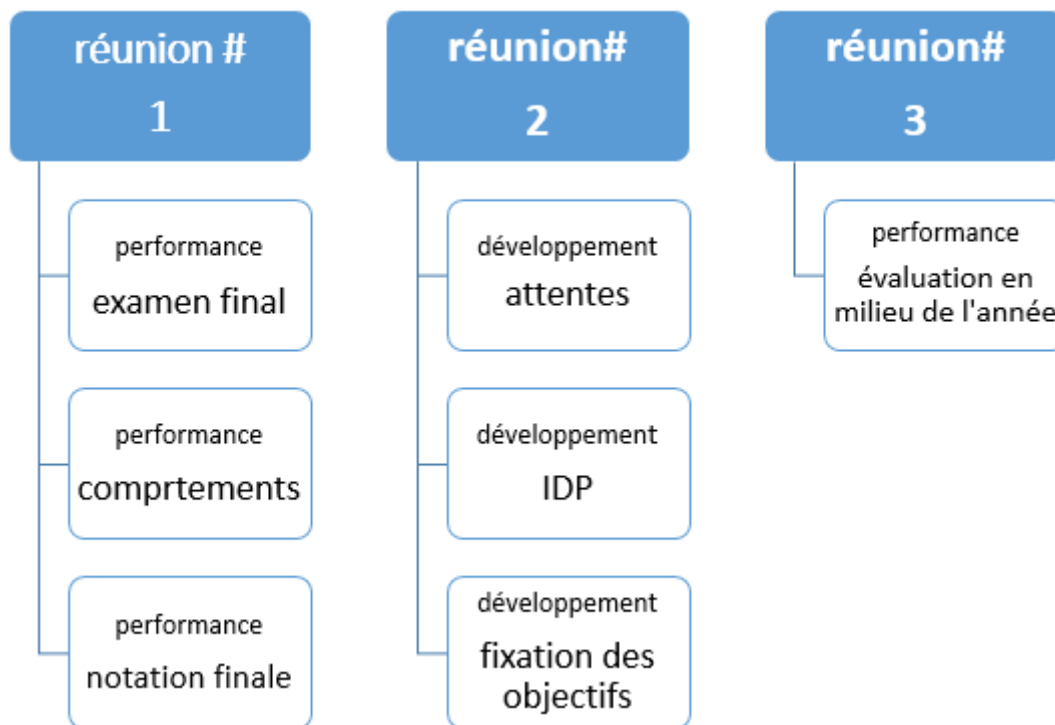
- Le processus one to one se divise en deux principaux concepts différents :

- 1- Performance.

- 2- Développement professionnel

Au cours de l'année, trois réunions importantes lors desquelles se partagent entre les participants les mêmes décisions.

Figure 02 : les étapes du processus One to One



Source : document interne(2020)

1- L'examen final « Final review »

Lors de cette étape, chaque objectif du Collaborateur est évalué par le collaborateur lui Même et le manager (à la fois supérieur direct/ Fonctionnel manager).

Au cours de cette étape

- 1)-Le collaborateur et le manager doivent évaluer Et noter chacun des objectifs avant la réunion et Inclure ces informations dans **fruital Excel (One to One)**.
- 2)- Le manager doit recueillir les commentaires du Fonctionnel manager et inclure ces informations dans l'outil **One to One**.
- 3)- Le collaborateur partage l'évaluation de ses Performances (quoi, comment, note)
- 4)-Le manager ajoute ces informations à ses Commentaires et communique sa note.

Lors de la réunion, chaque objectif doit être évalué sur une échelle de **1** à **5** le collaborateur et le manager doivent utiliser l'échelle d'appréciation de l'objectif pour soumettre une évaluation numérique et inclure des commentaires dans les encadrés correspondants à chaque objectif.

Echelle

Niveau 1 : Inadéquat-en dessous des attentes

Niveau 2 : Peut mieux faire -satisfait partiellement aux attentes

Niveau 3 : Satisfaisant- satisfait aux attentes

Niveau 4 : Très bien -dépasse souvent les attentes

Niveau 5 : Excellent – dépasse toujours les attentes

2- Comportements « BEHAVIORS »

L'évaluation du « quoi » est importante, mais également l'évaluation du « comment», c'est-dire la façon dont s'est comporté le collaborateur tout au long l'année. Cette étape évalue le « comment » en fonction de ce que l'on appelle les « Business Enablers ».

Lors de cette étape

1) Le collaborateur remplit une auto-évaluation de ses comportements et leur affecte une appréciation dans la feuille **Excel One to One**.

2) Le manager donne une appréciation de chaque comportement également il remplit le document avant la réunion. Il est important que la manager recueille des informations auprès du fonctionnel manager afin de déterminer comment le collaborateur s'est comporté au cours de l'année.

3) Pendant la réunion, le collaborateur et le manager partagent leurs évaluations et appréciations.

4) Il est important qu'après la discussion, le manager et le collaborateur soient d'accord sur les comportements qui représentent des points forts et les

domaines qui peuvent être améliorés .ces performances seront essentiels au développement de ce que l'on appelle le (**IDP** plan de développement individuel).

En **2017**, **ECCBC** a défini un ensemble de comportements que chaque employé doit développer en fonction de son niveau de responsabilité (directeur manager collaborateur).

ECCBC a redéfini certains comportements pour les ajuster à la réalité de nos activités dans le **2018**.

Chaque comportement correspond à présent à ce que l'on appelle « un catalyseur d'activités ».

Les « **Business Enablers** » sont le résultat de l'union de la stratégie de l'entreprise et des valeurs **ECCBC**.

Ces « **Business Enablers** » peuvent changer si la stratégie de l'entreprise change ce que signifie qu'ils peuvent être ajustés en fonction des priorités des activités, tout en restant constamment sous l'influence des valeurs essentielles d'**ECBC**.

3- Notation finale « FINAL RATING »

L'appréciation finale vient juste après l'étape d'évaluation du collaborateur en fonction des objectifs (évaluation finale) et des comportements de l'année précédente.

Les trois parties impliquées dans le processus d'évaluation sont également concernées par l'appréciation finale : le collaborateur, le supérieur direct et le fonctionnel manager.

Au cours de cette étape

1) Le collaborateur doit indiquer sa proposition d'appréciation finale dans le fichier **One to One**, ainsi que ses commentaires expliquant son avis.

2) Le supérieur direct remplit également le document **One to One** et demande les commentaires du manager direct (très important).

3) Une fois les commentaires du fonctionnel manager recueils, le supérieur direct doit remplir l'outil **One to One** et y inclure ces informations.

4) Le collaborateur aura l'occasion d'exprimer Son point de vue sur l'année précédente via une appréciation numérique et une évaluation qualitative pendant cette partie de la réunion. Le Manager fournira ensuite ses commentaires sur les performances et l'appréciation finale.

ECHELLE

Niveau 1 : Inadéquat en dessous des attentes

Niveau 2 : Peut mieux faire-satisfait partiellement Aux attentes

Niveau 3 : Satisfaisant-satisfait aux attentes

Niveau 4 : Très bien- dépasse souvent les attentes

Niveau 5 : Excellent -dépasse toujours les attentes

4- Attentes « EXPECTATIONS »

«**Attentes** » est l'espace où le collaborateur peut expliquer ses aspirations professionnelles pour l'avenir et indiquer tout intérêt pour la mobilité. Il s'agit également de l'endroit où le manager fournit des commentaires sur la façon dont il/elle voit le collaborateur chez **ECCBC**.

Ces informations sont essentielles à la définition commune du plan de développement individuel de l'étape suivante.

Lors de cette étape

1) Le collaborateur pense à ses attentes en matière de carrière et ses possibilités de mobilité et remplit le document.

2) Le collaborateur et le manager discutent de ces attentes de façon constructive à cette étape, le manager doit fournir des commentaires sincères et gérer correctement les attentes.

3) Après la réunion, le manager doit remplir la section relative aux commentaires du manager.

Type de mobilité

Mutation : affectation à long terme dans un autre pays.

Mission : quelques mois dédiés au développement d'un projet dans un nouveau pays.

5- Le plan de développement individuel « IDP »

Il s'agit de la partie de la réunion qui se concentre sur l'élaboration d'un plan de développement clair qui prenne en compte deux aspects pertinents :

1. Les attentes du collaborateur en matière de carrière.

2. Les commentaires fournis concernant les comportements après l'évaluation des comportements et le partage des aspirations professionnelles du collaborateur avec le manager, collaborateur et manager établissent le plan de développement individuel qui sera ensuite mis en œuvre.

L'**IDP** est un processus continu qui doit être sans cesse affiné et ajusté, car les attentes et la performance des comportements du collaborateur peuvent changer.

Le processus **IDP** doit prendre en compte les attentes du collaborateur et les potentielles mobilités internes au sein d'**ECCBC**, ainsi que les comportements. Le Collaborateur et le manager doivent être d'accord Sur des plans d'action spécifiques qu'ils suivront ensemble avec les **RH**.

Ils doivent se concentrer sur trois domaines de développement clés ces domaines doivent concerner des comportements à améliorer (dont les appréciations Sont faibles), mais ils peuvent également concerner un comportement fort (dont l'appréciation est bonne) que le collaborateur et le manager veulent renforcer.

LES ETAPES DU « IDP »

1) S'accorder sur les domaines d'opportunité que doivent être améliorés par le collaborateur, en prenant en compte les attentes et évaluation des comportements.

2) S'accorder sur les plans d'action à mettre en place pour aborder les domaines d'améliorations en suivant le model **70/20/10**.

3) La partie importante du processus de **IDP** n'est pas uniquement la définition du plan de développement individuel, mais également d'en assurer le suivi pour veiller à ce que les échéances soient respectées. Le manager et le collaborateur (principal moteur de sa propre carrière professionnelle) partagent cette responsabilité.

6- Fixation des objectifs pour de l'année à venir « SETTING GOALS »

Il s'agit d'une partie très importante du processus **One to One**, car elle définit les bases de l'objectif principal et des priorités du collaborateur pour l'année à venir.

Cette étape de définition des objectifs allie deux éléments de base :

- 1) Les priorités des activités pour l'année à venir
- 2) Les défis qui aideront le collaborateur à développer sa carrière

Le collaborateur doit toujours se concentrer sur ces objectifs lors de la définition de projets, de la création d'incitatives et de son travail quotidien.

LES ETAPES DU « GOAL SETTING »

Il s'agit de l'un des processus **RH** les plus complexes de l'année. Il est important d'aligner ces objectifs, bien qu'il soit nécessaire de suivre la règle **SMART**.

1)- Dans l'idéal, le manager doit partager ses priorités pour l'année à venir, avec son équipe, avant la réunion **One to One**.

2)- Le collaborateur et le manager doivent penser à des objectifs potentiels que le collaborateur pourrait développer au cours de l'année à venir, en fonction des priorités du manager et des besoins en développement du collaborateur.

3)- Pendant la réunion **One to One**, le manager et le collaborateur partagent leurs réflexions respectives et s'accordent sur les priorités.

4)- Le manager saisit les objectifs dans le document **One to One**.

5)- Alignement suivant la règle **SMART**.

7- L'évaluation en milieu de l'année « Mid-year review »

Une fois que vos performances annuelles ont été évaluées avec le manager et que vous disposez un plan de développement individuel et d'une feuille de route claire

pour l'année, fondés sur les objectifs **2020**, l'évaluation **One to One** est Terminée.

Cependant, le processus n'est pas fini, car le collaborateur doit continuer à mesurer ses objectifs et à discuter avec son manager pour assurer le suivi.

Le « **mid-year review** » doit garantir que les performances individuelles sont sur la bonne voie pour atteindre les objectifs en fin d'année.

Nous analyserons également les progrès de chaque plan de développement individuel (**IDP**) et réajusterons les actions définies en conséquence, pour un meilleur développement professionnel.

Conseils pour obtenir de meilleurs résultats :

- 1- Préparer la réunion de l'évaluation semestrielle en avance.
- 2- Réunion entre le manager et le collaborateur pour une évaluation générale des 6 derniers mois.
- 3- Revoir le plan de développement individuel (**IDP**) créé ensemble 6 mois auparavant et partager les points De vue des deux parties ; effectuer toute modification nécessaire au plan.
- 4- Mesurer les progrès par rapport aux objectifs **2020**.
- 5- Fournir au manager des commentaires ascendants.
- 6- Etapes suivantes définir et reconnaître les réussites.

- **L'apprentissage chez ECCBC :**

Le modèle **70:20: 10** d'apprentissage et de développement a été mis au point par **Morgan MC Call, Robert W, Eichinger** et **Michael M. Lombardo** au **Center for Créative Leadership** et L'université de **PRINCETON** en a intégré le concept dans sa philosophie. Ils affirment :

« Pour assurer qu'un véritable apprentissage se produit et dure, nous mettons l'accent et encourageons une approche holistique en tenant compte d'éléments

formels et informels. Nous Sommes persuadés que la façon la plus efficace d'apprendre et d'installer une nouvelle compétence ou un nouveau comportement est de l'appliquer et le/la mettre en pratique au travail et dans des situations réelles. »

« Notre philosophie d'apprentissage et de développement s'appuie sur la façon dont chaque personne intériorise et applique ce qu'elle a appris selon la façon dont elle a acquis la Connaissance. Nous nous appuyons sur la formule 70/20/10 qui décrit la façon dont un apprentissage se produit».

70 % sur le terrain

Expériences de la vraie vie et du lieu de travail, résolution de tâches et de problèmes. C'est l'aspect le plus important de tout apprentissage et de tout plan de développement.

- En participant à des projets.
- En élargissant la portée ou la responsabilité.
- En maniant de nouveaux outils ou de nouvelles technologies.
- En ayant des missions bien visibles en accomplissant des tâches exigeantes.

20 % avec les autres

Grâces aux réactions des autres grâce à l'observation et en travaillant sur des modèles de comportement.

- Encadrement.
- En étant conseillé.
- Evaluations en tête à tête.
- Réunions et conversations.

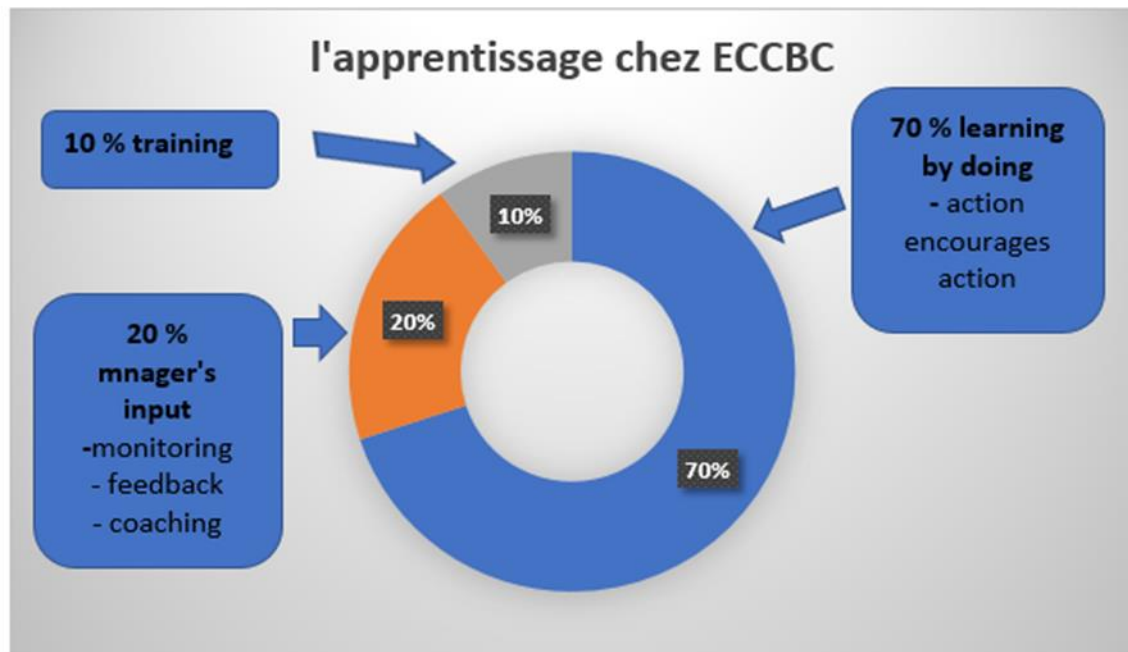
10 % de formation traditionnelle

Cours et formations.

- E-learning

- Programme de formation
- Conférences et séminaires
- Livres et articles

Figure 03 : les types d'apprentissage chez ECCBC



Source : document interne(2020)

- **Horaire et outil**

L'évaluation **One to One** a lieu chaque année entre décembre et février.

Comme chaque année, le processus est coordonné par le département des ressources humaines. Chaque unité commerciale aura à disposition un représentant des **Rh** chargé de résoudre les doutes sur place et de veiller à ce que le programme se déroule sans problèmes.

En **2016** **ECCBC** a créé un nouvel outil pour faciliter la tâche de l'utilisateur. Il s'agit d'un fichier **Excel** interactif. (Voir annexe A)

CHAPITRE II :
REVUE DE LITETRATURE ET CADRE
COCEPTUEL

Ce chapitre qui est essentiellement théorique vient d'expliquer l'aspect théorique de notre étude en suggérons dans un premier temps une revue de littérature servira de base solide de ce que les auteurs ont disserté sur le sujet, en se focalisant dans le cadre conceptuel sur la conception théorique de l'évaluation du personnel, les tendances et évolutions qui a connus suite aux différentes approches, son importance d'une part. D'autre part l'implantation de tout un système d'évaluation du personnel dans une entreprise donnée.

Section 1 : Revue de littérature

Il est important lors de la réalisation d'un projet de recherche, de toujours commencer par se documenter et se donner le temps d'enrichir ses connaissances. et après avoir fait des lectures approfondies de plusieurs ouvrages traitant la thématique de l'évaluation du personnel qui servira ensuite de base pour encadrer notre recherche, une revue de littérature a été rédigée à cet effet qui guide notre cheminement pour construire le cadre conceptuel qui se s'articule sur le fondement théorique du sujet, permettant par la suite l'élaboration le plan de travail qui convient à la problématique de notre recherche.

Dans un premier temps, notre lecture s'est focalisée sur le fondement théorique afin d'ébaucher une vue d'ensemble sur notre thème au multiple courants et approche qui se sont intéressé au phénomène étudié tels que (**Eric CAMPOY, E MACLOUF, K MAZOULI, et al, (2008) Claude Bernatchez (2003) Éline Nicolas (2014)**).

Ainsi l'ouvrage de (**Peretti, Jean-Marie (2011)**) qui fournit des définitions précises des notions liées à notre sujet de recherche telles que comportement compétence. Etc.

« Personne ne contestera l'importance stratégique et économique de l'évaluation du personnel dans les organisations contemporaines. La « ressource humaine » tend à devenir la principale richesse des entreprises » (**Jean-Luc Bernaud (2012)**), Au de la conception théorique du sujet, l'importance de l'évaluation du personnel et la concrétisation de cette dernière dans l'entreprise qui est une étape incontournable pour aboutir à des objectifs préalablement déterminés est évoqués dans l'ouvrage de (**Crozet Martory, Bernard, Daniel, Solnik, Bruno(2016) , Guillot-soulez Chloé (2019)**).

En fin, pour clôturer notre lecture le livre de (**Thietart, Raymond-Alain (2014)**) qui guide notre méthodologie de recherche.

Section 2 : Cadre conceptuel

1- le fondement théorique de l'évaluation du personnel

En matière d'évaluation des salariés, plusieurs expressions peuvent servir à qualifier des réalités similaires ou analogues. Les concepts d'évaluation et d'appréciation concernent le processus lui-même. Le terme d'appréciation revient souvent tout au long du travail

1-1. la conception de l'évaluation du personnel

- **Définition de l'évaluation**

Dans le langage courant évaluer peut signifier : juger, peser, estimer, apprécier ou mesurer.

D'après *CROZET et al (2016) p 76* « L'appréciation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement pourra s'exprimer :

- par une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet.
- par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée.
- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien. »

Quant à *Eric CAMPOY et al (2008) p 156* perçoivent l'évaluation comme : «L'ensemble des situations standardisées et Périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de chaque salarié, ces dispositifs d'appréciation ou d'évaluation conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération Formation, mobilité...»

A la lumière de ces définitions On peut dégager que l'évaluation, une action, exercice ou pratique qui consiste à recueillir des informations sur un individu dans une situation de travail donnée pour réaliser un jugement dans le but de prendre des décisions à son égard.

- **approches théoriques**

Le management scientifique

Le management scientifique tel que pensé par **TAYLOR** accorde une place centrale a l'évaluation qui s'est qualifier de « contrôle ».

Il s'agit en effet de vérifier que le travail est exécuté conformément au « **ONE BEST WAY** » défini par le bureau des méthodes de manière scientifique, la recherche d'objectivité permet d'uniformiser les pratiques.

Quel que soit le contrôle le standard de référence est le même pour tous, il n'y a donc ni subjectivité ni discrimination il ne fait pas de déférence entre les collaborateurs quel qu'en soient leurs postes et les résultats du contrôle permettent de dresser une image réelle des performances des entreprises.

Les théories de motivation

Les travaux d'**ELTON MAYO** leader des écoles des relations humaines qui s'est focalisé sur les conditions matérielles de travail jugeant la naissance du besoin de reconnaissance des individus, si l'entreprise cherche à évaluer ses collaborateurs pour être plus performante, elle aura donc intérêt à être à leur écoute plutôt que d'imposer un référentiel rigide.

Ce courant a permis de redéfinir la notion de l'évaluation qu'on en parle plus de contrôle des pratiques mais un temps d'échange pour régénérer la motivation concept approfondi par des auteurs comme **Mc GREGOR**, **MASLOW** et **Herzberg**.

Le manager doit alors rechercher la manière d'acheminer chacun de ses collaborateurs en fonction de ses compétences et motivation personnelles en s'éloignant de l'approche scientifique du travail, l'entreprise gagne en individualisation de la relation de travail en prenant compte des aspects humains des individus.

La direction par objectifs(DPO)

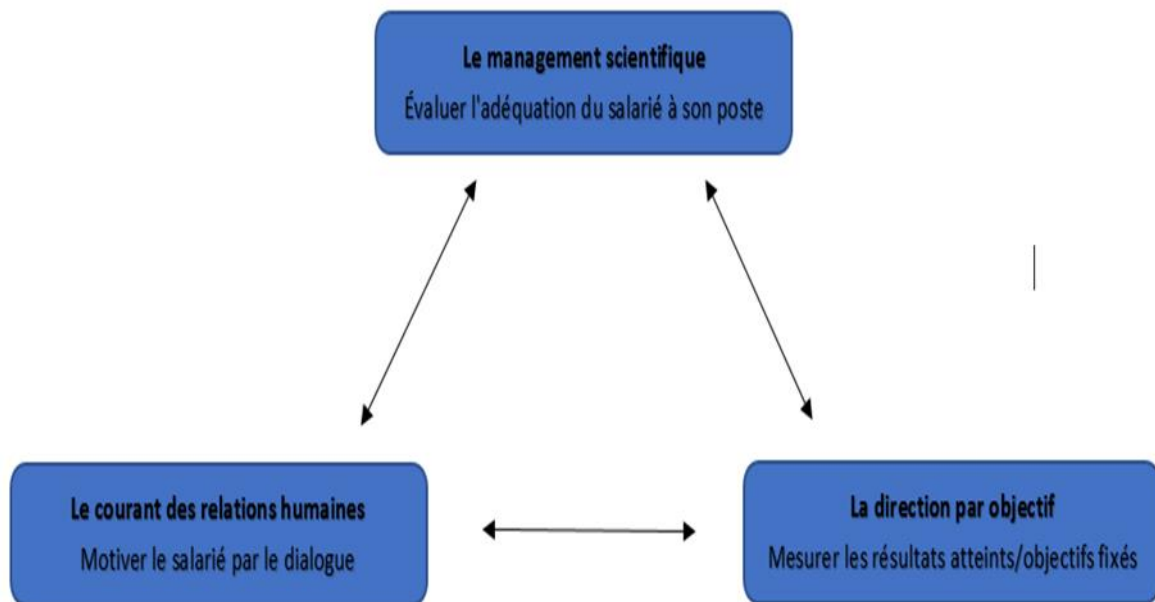
Ce modèle de management et d'organisation est né sous l'influence de **PETER DRUCKER** dans les années **1950** il serait plus motivant de privilégier la fixation d'objectifs (quantitatifs ou qualitatifs) plutôt d'imposer des tâches strictes de travail, le projet de **Drucker** est donc de responsabiliser les individus à la fois dans leur performance personnelle mais aussi dans leur contribution à la performance collective de l'entreprise.

La direction par objectifs permet une autonomisation des individus qui peut se révéler stimulante. Par ailleurs le modèle de la **DPO** ne s'intéresse guère à la façon ou la manière de réalisation des objectifs uniquement et seulement les résultats seront retenus au détriment des efforts fournis.

La **DPO** évolue dans les années 1970 vers la direction participative par objectifs (**DPPO**) en particulier sous l'impulsion de *Gélinier*, dont appelle les managers à discuter les objectifs avec ses collaborateurs et non les imposer, qui a changé de sens en donnant une autre définition à la théorie (*Éline Nicolas, (2014), p 188-189*)

Tout cela veut dire qu'avec le management participatif (**DPO /DPPO**) l'évaluation doit permettre de se mettre d'accord entre l'évaluateur et l'évalué sur des objectifs à atteindre et un contrat de progrès intégrant l'amélioration des compétences.

Figure 04 : Les trois courants managériaux à l'œuvre dans les processus d'évaluation



Source : Pascal Bello et all (2015)

1-2. Les objectifs de l'évaluation : pourquoi évaluer ses salariées ?

Pour Éline Nicolas (2014) ; Le système doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et à garantir un lien avec la rétribution. Le système est donc un élément essentiel de la recherche de l'équité.

Le partage de la fonction **RH** et l'adoption de l'approche «**Tous DRH** » renforcent l'importance de l'appréciation.

A travers l'appréciation, c'est l'ensemble de la gestion des hommes confiés à chaque responsable qui est appréhendé.

L'appréciation doit permettre :

- de favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension **RH** de son rôle.
- d'améliorer la gestion du potentiel humain.
- de développer et mobiliser en permanence les compétences des salariés.

Les buts poursuivis lors de la mise en place d'un système d'appréciation peuvent être :

- d'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel.
- de créer un climat de travail plus favorable.
- de rendre plus rationnelles les décisions individuelles prises.
- de mettre en œuvre une gestion des compétences.

Les décisions que l'appréciation améliore peuvent être classées en trois niveaux :

- a. les promotions, les mutations, les changements d'affectation et l'ensemble des décisions de mobilité.
- b. les actions visant à améliorer les compétences individuelles et collectives et l'organisation (formation,).
- c. l'individualisation de la rémunération.

Selon les décisions à éclairer, l'appréciation devra être centrée de préférence sur la personne, les actes ou les résultats .Il est donc indispensable d'adapter le type d'appréciation aux objectifs poursuivis.

Dans le cadre de la gestion des carrières, l'appréciation permet :

- d'analyser la situation dans le poste actuel en prenant en compte l'efficacité les connaissances, les méthodes de travail et la personnalité.
- de situer les compétences, les aptitudes actuelles et futures et, donc, d'évaluer le potentiel probable dérivé de la courbe de performance.

C'est à partir de cela que seront alors dégagés :

- les points sur lesquels une amélioration paraît nécessaire ou souhaitable dans le poste actuel.
- les progrès à réaliser par l'intéressé, avec l'aide éventuelle de l'organisation.
- les changements auxquels l'intéressé devra être préparé pour l'accession .à des fonctions nouvelles adaptées à ses possibilités. (*jean- marie Peretti (2016), p79*)

1-3. les cibles de l'évaluation du personnel

- Evaluer la conformité aux exigences de l'emploi

Le manager vérifie la conformité des actions réalisées par son collaborateur avec celles définies par l'organisation. Il se réfère à la définition de son emploi.

Il est utile de rappeler ici que l'emploi est défini par les activités et les missions que le salarié affecté à cet emploi doit réaliser.

- Evaluer la réalisation des objectifs (résultats)

Un objectif est l'expression concrète, chiffrée ou non et datée d'un résultat à atteindre.

Il guide l'action et aide à planifier.

Le management par objectifs est un processus continu, au sein duquel hiérarchie et collaborateurs identifient les buts communs, définissent les domaines de responsabilité et les résultats attendus, les points de repère et les critères d'évaluation.

Plus nous avons une idée claire de ce que nous voulons faire, plus grandes sont les chances de le réaliser. Un progrès ne peut se mesurer que du point de vue de ce vers quoi nous essayons de progresser.

A cet égard on peut distinguer ici trois grands types des objectifs qu'on les cite comme suit :

- Les objectifs de l'activité ils se rapportent à l'activité permanente de la personne ou de l'entité considérée
- les objectifs de développement de l'organisation Ils se rapportent aux méthodes, à l'organisation de l'activité, à l'évolution des techniques.

- les objectifs de développement des personnes Ils se rapportent à la volonté de faire progresser les personnes. (*Haegel, Annick(2016),p194*)

- **Evaluer les compétences**

Avant d'entamer le vivier de la compétence, une définition de la compétence est recommandée afin d'éclairer cette notion.

Selon (*Denis, Jean-Philippe et al(2016),p126*) ; la compétence est « Ensemble des savoirs et savoir-faire mobilisés et combinés par les individus dans un contexte productif qui ont fait preuve de leur efficacité et qui sont reconnus comme pertinents et performants par les tiers.

Les aptitudes qui recouvrent la compétence concernent aussi bien les activités de sélection, de mobilisation, de transfert de savoirs théoriques, méthodologiques (procéduraux) et de savoir-faire méthodologiques, relationnels et sociaux. »

Évaluer le niveau de compétences individuelles mises en œuvre par un collaborateur permet au manager de repérer les axes de progrès souhaitables pour chacun de ses collaborateurs. Cette évaluation fait partie de l'entretien annuel d'appréciation.

- **Evaluer le potentiel du collaborateur**

Il faut également intégrer l'évaluation du potentiel des collaborateurs dans le système d'appréciation. Cette évaluation par le manager servira de base aux revues de potentiel organisées régulièrement. Elle amène le supérieur hiérarchique à émettre une hypothèse sur la performance à venir de l'évalué.

L'entretien annuel peut donc se situer à deux niveaux : l'appréciation des performances et des compétences, d'une part et l'appréciation du potentiel, d'autre part.

- **Evaluer le comportement (organisationnel)**

Pour (*Denis, Jean-Philippe et al(2016) p 127*) ; « Comportement organisationnel : Branche de la psychosociologie ou psychologie sociale qui étudie l'activité des membres (individus, groupes ou équipe) d'une organisation, leurs interactions au sein de l'organisation, les moyens que l'individu utilise pour régler les problèmes (conflits) et, en fin, la façon dont ces différents comportements affectent les performances de l'organisation. »

L'évaluation du comportement demande une grille d'analyse très précise et doit être basée sur des faits. Les comportements peuvent être envisagés vis-à-vis du respect d'un règlement intérieur (tenue vestimentaire, horaire, temps de pause...), en termes de respect de diverses exigences (qualité, délai, flexibilité...) ou en termes de relations interpersonnelles (avec des clients, des collègues de travail, des sous-traitants...).

Dans l'ensemble, les moyens fournis par l'entreprise, l'environnement de travail et le climat social sont des paramètres inévitables à analyser. Ils conditionnent la réussite ou non de l'évalué, quelles que soient sa motivation et son implication. (*Moulette, Pascal et al (2019),p42*)

1-4. Les acteurs de l'évaluation du personnel

Selon *Claude Bernatchez (2003), p11-13* ; Les acteurs intervenants les plus importants sont la haute direction de l'entreprise qui joue le premier rôle et gère le programme d'évaluation, par l'entremise du service des ressources humaines, ainsi que les deux piliers du processus, soit l'appréciateur et l'apprécié. Ces derniers ont des rôles distincts et complémentaires, leurs actions devraient s'exercer sous le signe de la coopération. Toutefois, la planification d'une démarche est nécessaire et les rôles des intervenants doivent être optimisés ou balisés adéquatement. Ainsi, la direction introduit les valeurs propres à donner un envol à l'appréciation des performances alors que le service des ressources humaines coordonne le fonctionnement du programme. Quant à l'appréciateur ou manager soit souvent attribué au supérieur hiérarchique et à l'apprécié, ils planifient et réalisent la performance. Tous les rôles se trouvent ainsi conjugués.

L'évaluateur et l'évalué jouent un rôle privilégié dans l'élaboration des objectifs de travail et des plans d'action. Le programme doit le mentionner formellement. En outre, la consultation des évalués (employés) fournit une information pertinente et concrète sur les attentes du personnel face aux objectifs poursuivis.

En clair, il est préférable que l'organisation fixe les objectifs qu'elle désire voir atteindre par les employés en prenant en considération leurs opinions ainsi que celles de leurs supérieurs hiérarchiques. Une interdépendance est omniprésente entre le programme d'évaluation dit système et la culture de l'entreprise car parmi les exigences qui doivent être remplies pour établir ce dernier qu'il soit associé et notamment en relation avec la culture organisationnelle le déroulement de son travail ou l'exécution de sa fonction est conforme aux critères fixés

1-5. les méthodes d'évaluation du personnel

Parmi les méthodes les plus répandus dans les entreprises et notamment le terrain de notre étude on y trouve :

- L'entretien annuel individuel

Il s'agit d'un entretien en face-à-face entre le salarié et son supérieur hiérarchique (N+1). L'objectif est de faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir.

L'entretien individuel est aujourd'hui largement diffusé dans les entreprises de toutes tailles et tous secteurs et quel que soit le poste ou la fonction.

L'entretien d'évaluation présente des avantages tels que :

- l'entretien permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié en direct ;
- l'entretien permet au salarié d'exprimer ses points de vue et de faire connaître ses souhaits, notamment en matière d'évolution de carrière ou de formation.

L'entretien d'évaluation est une pratique consommatrice de temps, aussi la majorité des entreprises adoptent une périodicité annuelle et souvent semestrielle qui sert de support pour les salariés qui rencontrent des problèmes lors de la réalisation des objectifs assignés.

L'entretien individuel donne lieu à la production d'un document récapitulatif signé par le salarié et l'évaluateur et transmis à la **DRH**. L'entretien est normalement suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation. (Guillot-soulez Chloé (2019), p74)

- L'auto évaluation

Selon *Peretti Jean-Marie* (2011),p27 ; l'auto évaluation est une évaluation réalisée par le salarié concerné à l'aide d'une grille d'évaluation.

L'auto-évaluation demande au collaborateur de faire l'exercice d'apprécier et de commenter sa propre performance, objectif par objectif ou critère par critère.

L'auto-évaluation n'est pas systématique dans les entreprises mais peut se pratiquer dans les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction.

L'auto évaluation une méthode qui peut se servir comme :

- un moyen, pour le salarié, de se préparer à l'entretien individuel ;
- un moyen de comparer la perception du manager à celle du salarié ;

– une méthode qui permet d’impliquer davantage le salarié dans le processus d’évaluation.

Pendant l’entretien individuel, l’évaluation du manager peut être comparée à l’auto évaluation. Les différences sont alors l’objet de discussion. (*Guillot-soulez Chloé (2019),p76*)

1-6. Les avantages et limites de l’évaluation

Evaluer le personnel présente à la fois des avantages et des limites :

Les avantages de l’évaluation

- L’évaluation est l’occasion de faire le point sur la période écoulée.
- La démarche permet de détecter les compétences des salariés.
- L’évaluation favorise la motivation en offrant aux salariés des perspectives d’évolution dans l’entreprise (lien avec la gestion des carrières).
- l’évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d’y répondre (formation, mobilité, rémunération).

Les limites de l’évaluation

- l’évaluation peut comporter une part de subjectivité.
- la méthode d’évaluation utilisée peut parfois confondre aspects personnels et aspects professionnels.
- les outils d’évaluation (fiche de notation, grille d’évaluation) peuvent générer des effets de **HALO** (réponses tranchées positivement ou négativement).
- l’évaluation est sources de stress.
- l’enjeu de l’évaluation peut conduire l’évalué à se censurer.
- le choix des critères d’évaluation apparaît comme central, le choix des critères est d’autant plus difficile que les postes élevés. (*Guillot-soulez Chloé (2019), p67*)

2. Le système d'évaluation du personnel dans une organisation

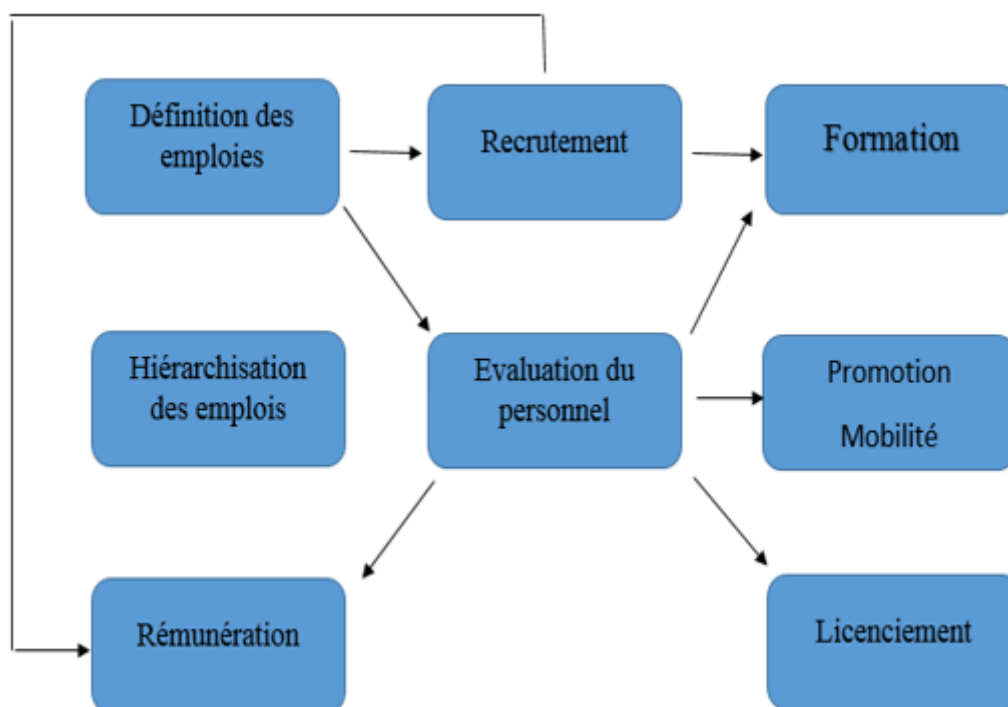
2-1. La place de l'évaluation dans le processus Rh

Selon *Chloé soulez* « L'évaluation du personnel est une pratique fondamentale dans la **DRH** elle permet de suivre les décisions **Rh** réduire les incohérences entre les attentes des employés et l'objectif stratégique de l'entreprise » (*Chloé Guillot-soulez (2016), p73*)

Il est essentiel de dire que le processus de l'évaluation du personnel occupe une place centrale dans les processus **GRH**, de fait on peut dire que l'évaluation est au cœur de tous les processus en **GRH** car il influence toutes les décisions en ce qui touche le management des individus dans une organisation donnée.

Le schéma ci-dessus montre la place qu'occupe l'évaluation du personnel dans le processus de la fonction **Rh** :

Figure 05 : l'évaluation élément central dans la GRH



Source: Eric campoy et all (2011)

- L'évaluation du personnel et l'analyse de l'emploi

L'analyse de l'emploi permet d'identifier les tâches effectuées dans un emploi et ainsi les compétences qui vont avec de fait que l'évaluation peut détecter les inadéquations entre les compétences et le poste donc elle peut se permettre de juger les responsabilités du poste ou bien les compétences de individu. (*Guerrero, Sylvie(2019), p29*)

- L'évaluation du personnel et la formation

L'évaluation permet d'identifier les points faibles du salarié et s'il nécessite des améliorations à l'aide du dispositif de formation, en effet on peut juger que la formation complète les objectifs de l'évaluation de plus elle permet de tester l'efficacité des programmes de formations effectués à travers les comparaisons des performances de l'employé avant et après la formation.

- L'évaluation du personnel et le recrutement

Les informations tirées de l'évaluation peut servir l'organisation à décrire le profil adéquat pour un poste donné.

De la sorte que l'évaluation peut détecter les insuffisances du processus de recrutement mis en place par le service en charge.

- L'évaluation du personnel et la rémunération

L'évaluation de la performance peut avoir un impact sur la grille de rémunération, elle peut éventuellement modifier cette dernière d'un surplus ou de maintenir la rétribution en fonction des performances observées lors de l'évaluation.

- L'évaluation du personnel un outil de la GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences avec son approche qui permet de faire face à l'accélération des mutations et d'anticiper les écarts de ressources à court, moyen et long terme s'avère primordiale.

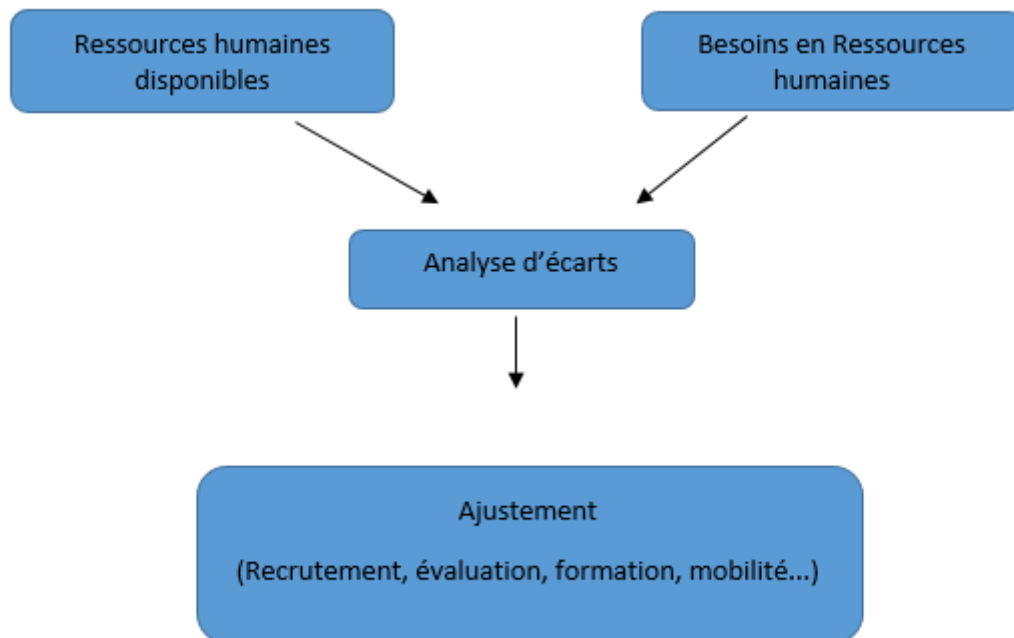
La **GPEC** a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (connaissances, savoir-faire opérationnels et savoirs comportementaux) nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses propres besoins.

La **GPEC** permet de définir les emplois et ressources nécessaires pour réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation, aujourd'hui et dans le futur. (*Haegel, Annick(2016) ,p136*)

Parmi les outils de la pratique de la **GPEC** ou trouve l'évaluation est utile à plusieurs stades de la vie du salarié pour mesurer, entre autres, le niveau des compétences acquises et celles restant à acquérir.

L'ensemble des questions au tour du contenu de l'évaluation (qui, quoi, comment, et quand) renvoie à la perception de la légitimité de l'évaluation par la personne qui y est soumise. De cette légitimité naît l'efficacité de ce procédé, outil aidant à mesurer les effets des politiques correctrices de la **GPEC**.

Figure 06 : la logique générale de la GPEC



Source : Nicolas, Eline (2014)

2-2. les préalables de la mise en place d'un système d'évaluation dans l'entreprise

L'implantation d'un système d'évaluation du personnel (appréciation) nécessite l'adoption des mesures préparatoires essentielles.

- **L'information sur le système d'évaluation mis en place contribue à son acceptation**

L'apparition d'un système d'évaluation dans une entreprise entraîne des réactions négatives de la part de l'évaluateur ou l'évalué, le nouvel évaluateur sera donc face à une réalité de porter des jugements envers ses collaborateurs lui impose la peur sur la qualité de son évaluation qui peut avoir des incidents sur les carrières de ses derniers.

Quant à l'évalué, il aura donc des doutes sur la compétence de l'évaluateur, qui remis en question la qualité des jugements admet par l'évaluateur.

L'efficacité du système d'évaluation du personnel dépend de la qualité des informations sur la philosophie de ce dernier qui mène vers son acceptation par les intervenants.

- **La formation des évaluateurs contribue à améliorer la crédibilité du système**

L'action de la formation des évaluateurs est principale lors de la mise en place d'un système d'appréciation, à cet égard elle doit porter sur les objectifs attendus de cette pratique pour l'entreprise comme pour les salariés (évalués) qui conduit à son intégration dans le processus de management de l'entreprise (**la GRH**).

La crédibilité du système d'évaluation repose sur les informations liées à son mécanisme de contrôle qui suit conjointement son implantation.

La formalisation de l'entretien fait l'objet de contrôle du système d'évaluation par l'entremise d'un rapport de l'évaluation émis par l'évaluateur.

Un système d'évaluation du personnel réussi et intégré dans le processus de la **GRH** permet aux évalués de discuter les potentialités d'évolution en tirant profits de ces capacités conjointement aux objectif stratégiques de l'entreprise. (*Martory, Bernard et al (2016), p81-82-83*)

2-3. Les étapes de l'évaluation

L'évaluation est avant tout un processus qui comporte une dimension collective impliquant les parties prenantes du projet. Ce processus est motivé par des objectifs et des questions évaluatives précises déterminées par les acteurs. Quelles que soient la ou les méthode(s) choisie(s), on y retrouve trois grandes étapes structurantes.

Avant l'entretien

Annoncer préalablement que l'entretien portera totalement ou partiellement sur l'évaluation des compétences.

- Préciser qu'agir avec compétence relève à la fois de la personne et de l'entreprise.
- Préparer les « appréciateurs » à acquérir un langage commun et des concepts opératoires sur l'évaluation des compétences.
- Avoir mis en place des dispositifs d'évaluation des compétences en situation de travail.

Pendant l'évaluation

Distinguer les résultats ou performances atteints, les activités à réaliser avec compétence et les « ressources » pour agir avec compétence.

- Prendre en compte le double équipement de ressources : ressources incorporées (connaissances, savoir-faire, qualités...) et les réseaux de ressources (réseau professionnel, collègues, banques de données...).
- Faire expliciter « comment la personne s'y prend » pour réaliser une activité avec compétence
- Se référer aux situations qui font preuve de la compétence.
- Disposer d'une échelle de notation du niveau de maîtrise des ressources et du niveau de maîtrise des situations professionnelles.
- Analyser les facteurs explicatifs de niveaux de maîtrise des situations professionnelles.

- Tracer les grandes lignes d'un projet de développement du professionnalisme (incluant non seulement les situations de formation mais aussi des situations de travail).

Après l'évaluation

Articuler les résultats de l'entretien avec les dispositifs d'évaluation des compétences en situation de travail.

- Suivre le projet de professionnalisation et réunir les conditions de sa réussite.
- Verser les résultats de l'appréciation au portefeuille individuel des compétences. (*Le Boterf, Guy (2011),p501*)

2-4. Les enjeux de l'évaluation pour les différents acteurs

Les enjeux de l'évaluation pour l'entreprise

Pour l'entreprise, les enjeux du système d'appréciation annuelle sont multiples. Il permet de mettre en place une **GRH** en harmonie avec les besoins et les possibilités de l'entreprise. qui aide par la suite à prendre des décisions cohérentes en matière de rémunération, de gestion des plans de carrière et de la mobilité, d'élaboration du plan de formation.

L'appréciation contribue également à améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs équipes. Elle développe ainsi la responsabilité hiérarchique à tous les niveaux, tout en garantissant une gestion équitable des collaborateurs. (*Haegel, Annick (2016), P 189*)

Les enjeux de l'évaluation pour les managers

C'est un acte managérial majeur car il permet de créer une communication constructive entre les managers et les collaborateurs. C'est un moment privilégié d'écoute et d'attention entre le collaborateur et le responsable hiérarchique tout en réalisant le bilan de l'année écoulée.

Le manager doit s'attacher à comprendre les motifs de réussite de certains salariés, satisfaire au mieux leurs attentes et créer des conditions identiques pour le plus grand nombre des salariés .

En conclusion, à partir des objectifs du service, le manager peut différencier les objectifs et les programmes de travail individuels, suivant l'avancement et les ajuster régulièrement. Sur le plan de la **GRH**, il fait des propositions de révision des salaires, de promotion, de formation, de mobilité, en fonction de la teneur des entretiens d'appréciation et des politiques **RH** dont il a connaissance.

Si l'appréciation est un acte fondamental de management, elle n'en suscite pas moins des craintes chez le manager. Il peut avoir peur d'être attaqué personnellement, de devoir se défendre ou se justifier, de ne pas se sentir à la hauteur de l'enjeu. Ces craintes sont encore plus présentes s'il n'a pas été bien formé aux pratiques de management et aux techniques de l'entretien d'appréciation.

Mal informé et non formé, le manager peut être amené à porter un jugement qui touche personnellement et directement et sera mal accepté par le collaborateur. L'évaluation des performances significatives rendra cette dernière plus objective, qui permet de garantir une meilleure compréhension mutuelle entre l'évaluateur et l'évalué, (*Haegel, Annick (2016), p190*)

Les enjeux pour la DRH

De plus, des informations sur les postes, les emplois et leurs évolutions, la **DRH** dispose également des informations relatives à chaque collaborateur évalué en termes de compétences individuelles, de projets de professionnalisation, de performances significatives, d'échecs, de besoins de formation et d'évolutions. Ces informations permettent des prises de décisions équitables lors des prochaines rencontres et pour gérer les carrières et les mobilités. et se servent même de base pour de l'élaboration du plan de formation.

Un travail rigoureux d'exploitation des conclusions des entretiens doit donc être mené, en relation étroite avec les cadres responsables de l'appréciation.

Le dernier grand objectif visé par la **DRH** est de mesurer le climat social de l'entreprise. C'est un réel observatoire que la **DRH** doit savoir utiliser pour faire progresser son organisation

L'appréciation est donc une pratique placée au cœur du processus de la **GRH** permettant d'objectiver et orienter les décisions **RH**. (*Haegel, Annick (2016), p191*)

Les enjeux pour les salariés

Les salariés reçoivent leurs reconnaissances méritées à partir de la réalisation des objectifs assignés. Les résultats de l'entretien doivent être une synthèse objective des contributions apportées.

Comprendre les objectifs et les transformations de l'organisation, s'investir et agir sur des points particuliers, se former, préparer une évolution... sont autant d'aspects que le salarié peut tirer d'une action d'évaluation.

Les salariés peuvent néanmoins s'inquiéter du déroulement et des suites données à l'entretien d'évaluation. Ces craintes s'estompent rapidement dès lors que les managers conduisent avec professionnalisme Les entretiens en utilisant les techniques appropriées et que la **DRH** a exploité le contenu de ces entretiens. (*Haegel, Annick (2016), p192*)

2-5. Les difficultés relatives à une démarche d'évaluation du personnel et les conditions de son succès

- Dans la réalisation d'une démarche d'évaluation, plusieurs difficultés peuvent surgir. Selon *Nicolas Eline, (2014), p198* : L'évaluation est un exercice délicat qui n'est pas sans présenter quelques difficultés. Certaines d'entre elles sont liées à l'entreprise : impact des performances collectives sur les performances individuelles, sophistication des outils d'évaluation ou encore besoin en ressources pour mettre en œuvre les propositions issues de la procédure d'évaluation.

Des difficultés peuvent aussi être liées aux collaborateurs : tous les individus n'ont pas le même rapport à l'évaluation. Les jeunes diplômés sont par exemple plus à l'aise que les autres avec le fait de se faire évaluer (habitude d'être « jugés », moindre appréhension, connaissance des règles du jeu...).

Mais une des plus grandes difficultés est liée aux limites des outils d'évaluation eux-mêmes, particulièrement lorsqu'il s'agit d'évaluer le savoir-être.

En effet, les trois composantes de la compétence ne s'évaluent pas toutes les trois aussi aisément. Il est ainsi plus facile de mesurer l'étendue des connaissances en droit d'un individu que d'en apprécier l'autonomie ou l'aisance relationnelle. Ce n'est donc pas tant le savoir-être qui est directement évalué mais le comportement, la performance qui est le résultat de la mobilisation du savoir-être en question. (*Nicolas, Eline (2014), p198*)

Lorsqu'une entreprise met en place une procédure d'appréciation, la tentation est grande de vouloir lui assigner de multiples objectifs : fournir une base plus objective à l'individualisation des rémunérations, améliorer le fonctionnement quotidien et bâtir un plan de formation individuel, identifier des orientations professionnelles souhaitables et souhaitées. (*Cadin, Loïc et al (2003), p313*)

- Pour qu'un processus d'évaluation soit crédible, compromettre le jugement de la Hiérarchie sur le potentiel de leurs collaborateurs, *CAMPOY* dans son ouvrage en cite quelques conditions en vue du succès de la démarche d'évaluation mérite réflexion approfondie que ça doit répondre à ces questions qui constituent le socle du processus de cette dernière :

- quel objectif poursuit l'évaluation, les conséquences à en tirer (rémunération, formation, mobilité, etc...) ?
- au regard de cet objectif, quel contenu à évaluer est le plus pertinent (quoi évaluer) ?
- par rapport au contenu évalué, qui est le plus placé pour le faire (qui évaluer) ?
- à partir de toutes ces réponses, quel est l'outil adéquat (entretiens questionnaire auto-évaluation, etc...) ?

Pour mener à bien le processus d'évaluation doit respecter quelques précautions :

- Prendre en considération le contexte au travers duquel les salariés évalués pour fin que les résultats de cette action reflètent la réalité du moment.

- ne pas écarter la dimension qualitative du salarié afin de garantir une certaine objectivité lors de l'évaluation.

- veiller sur l'actualisation des descriptifs des postes, cela permettrait de comparer les résultats récupérés de l'évaluation.

- ne pas répandre les résultats de l'évaluation sans l'approbation des salariés évalués (garder confidentiel le contenu de l'évaluation).

- préparer et Former les évaluateurs, de sorte qu'ils soient objectifs et respecter donc, le principe « à travail égal, revenu égal » et ainsi entretenir l'équité entre les salariés.

- évaluer l'action de l'évaluation, en contrôlant le responsable en charge sur son activité.

- déterminer et retenir des critères d'évaluation transparents, objectifs et contrôlables.

(ERIC CAMPOY, E MACLOUF, K MAZOULI, et al, (2011), p110-113)

Pour conclure :

Au terme du deuxième chapitre consacré à la revue de littérature et cadre conceptuel, a pu évoquer l'importance de l'évaluation et la place qu'occupe dans la fonction des ressources humaines, sa composition et ainsi le rôle attribué à chacun des participants dans sa mise en œuvre également mettre en lumière sa mise en place au sein d'une organisation.

CHAPITRE III :

CADRE METHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre nous allons présenter la démarche méthodologique dans laquelle s'inscrit notre étude, cette démarche consiste à justifier les choix effectués quant aux outils de collecte de données et de l'échantillon de l'étude.

Section 1 : Démarche méthodologique

1- Approche méthodologique

La réalisation de tout travail scientifique doit se conformer à une démarche logique devant guider l'esprit du chercheur dans l'établissement de la vérité.

Dans le cadre de notre travail de recherche nous avons utilisé une approche quantitative qui s'inscrit dans une posture épistémologique positiviste selon auquel « la réalité existe comme vérité ».

Le choix de ce paradigme est imposé par la nature de notre problématique dans le souci d'apporter des éléments nécessaires pour répondre à notre question de recherche et aboutit à atteindre les vérités quelle poursuit par la validation des hypothèses préalablement émises. C'est donc, dans un raisonnement de type hypothético-déductif qui est le fondement de l'approche positiviste qu'on se rapporte à mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique.

2- Instrument de recherche

a- La recherche documentaire

Notre recherche documentaire a été effectuée en se basant sur la lecture des ouvrages numériques en relation avec notre thème qui proviennent généralement des bibliothèques en ligne pour préparer notre revue de littérature théorique relative à notre travail. Ainsi nous nous sommes adossés sur les anciens travaux universitaires, revues, articles et sites d'internet.

Concernant la partie pratique, elle s'appuie sur les documents internes de l'entreprise (règlement intérieur, conventions collectives, guide d'utilisation (one to one) et organigrammes).

b- Le questionnaire

Pour les fins de notre étude nous avons choisi l'enquête par questionnaire qui nous paraît la plus appropriée à notre approche méthodologique quantitative. C'est la méthode de collecte de données la plus utilisée dans le domaine de la gestion.

Notre questionnaire s'est basé sur l'échelle de mesure de **LIKERT** comprenant les cinq énoncées allant de (tout à fait d'accord-d'accord-sans opinion-pas d'accord-pas du tout d'accord) par lesquelles le salarié interrogé exprime son opinion vis-à-vis des affirmations.

Notre questionnaire est composé de deux parties dont la première est caractérisée par des questions signalétiques pour identifier les caractéristiques de la population concernée par notre étude soient : âge, genre, ancienneté ...etc. et la deuxième partie comprend des questions à échelle qui va nous aider à déterminer l'attitude des questionnés et leurs avis concernant les éléments qu'on veut tester.

3- Méthode d'analyse des données

L'analyse des données nous permet d'interpréter les résultats reçus auprès des salariés interrogés par le biais du questionnaire, sous forme des tableaux et des graphiques pour simplifier l'exploitation des résultats et mieux comprendre le phénomène étudié, permettant de répondre aux hypothèses soulevées précédemment.

C'est pourquoi nous avons choisi le logiciel **SPSS** version **25** de l'année de **2017**, qui est un logiciel statistique spécialement conçu pour traiter les questionnaires.

Section 2 : population d'étude et déroulement de l'enquête**1- population d'étude**

Après avoir défini l'outil de collecte de données, il nous est désormais, nécessaire de sélectionner et cibler la population concernée par notre étude, nous présenterons ici en détails la logique adoptée pour c'y faire. Nous avons eu recours à une technique d'échantillonnage non probabiliste par choix raisonné en vertu du processus qui est dédié à la catégorie : Cadre Manager (Junior & Senior).

De ce fait, notre échantillon est composé de **50** personnes (cadre / cadre manager) soit 34% sur un total de **147** employés (cadre) impliqués de manière directe dans le processus en question , ce qui permet aux résultats d'être significatifs .

2- le déroulement de l'enquête

pour mener à bien notre étude, nous avons élaboré un questionnaire à cet effet qui a ensuite été testé et validé par mon enseignante encadrante qui a également été validé par notre tutrice dans l'entreprise en charge de la sélection de la population de l'étude concernée par notre recherche , un échantillon fixé à **50** employés soit de **34%** d'effectif ciblé.

La distribution des questionnaires a été effectuée par nous-même par voie électronique via email par le biais du site intranet de l'entreprise sur une session qu'on nous a ouvert lors de mon intégration. Bien que nous avons prévu comme échantillon **50** personnes, nous avons reçu **42** seulement. (Voir annexe C)

3- les difficultés rencontrées

Durant notre stage, en vue d'établissement de notre recherche, on a été buté à plusieurs difficultés qu'on mentionne parmi :

- la suspension de notre stage causée par la crise sanitaire liée au **covid 19** qui rend l'accès impossible à l'entreprise.
- Manque de retour des questionnaires remis de la part des employés.

Parmi d'autres, des difficultés dues à la confidentialité de certains documents.

CHAPITRE IV :
ANALYSE ET DISCUSSIONS
DES RÉSULTATS

Ce quatrième et dernier chapitre est consacré à l’analyse et la discussion des résultats obtenus lors de notre étude réalisée au sein de l’entreprise **Fruital Coca-cola** et de les confronter aux données théoriques mentionnées dans le premier chapitre pour donner du sens et de crédibilité à notre travail.

Le but de ce chapitre est de diagnostiquer, de vérifier l'efficacité du système d'évaluation appliqué, et de mesurer son le degré d’acceptation par les personnes impliquées.

Section 1 : exploitation des données

Lors de cette section on entame l’exploitation des données reçus du questionnaire pour commencer nous allons identifier les caractéristique de notre échantillon pour rappel des données ont été traité par un logiciel **SPSS**.

Partie 01 : identification des caractéristiques de l’échantillon.

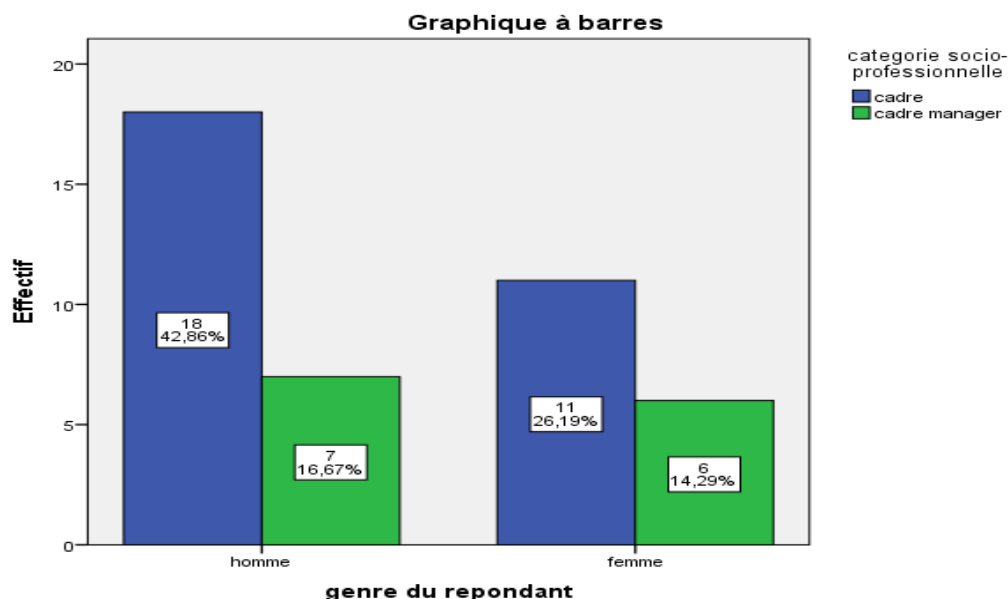
Tableau 02 : Répartition de l’échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe

Tableau croisé genre du répondant * CSP

		catégorie socio-professionnelle		Total
		cadre	cadre manager	
genre du répondant	homme	18	7	25
	femme	11	6	17
Total		29	13	42

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

Figure 07 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe



Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire à l'aide du SPSS V 22

Commentaire : Il est notable dans le tableau ci-dessus et ceci a également été donné avec la représentation graphique que :

Sur un échantillon de **42** personnes nous remarquons que les cadres prédominent l'effectif étudié avec un taux de **69%** dispersés en (homme **18** personnes et femme **11** personnes) contre **31%** pour les cadres manager répartis approximativement en égalité entre (homme 7 personnes et femme 6 personnes). Ce qui explique que le système d'évaluation **ONE TO ONE** est conçu spécialement pour les cadres.

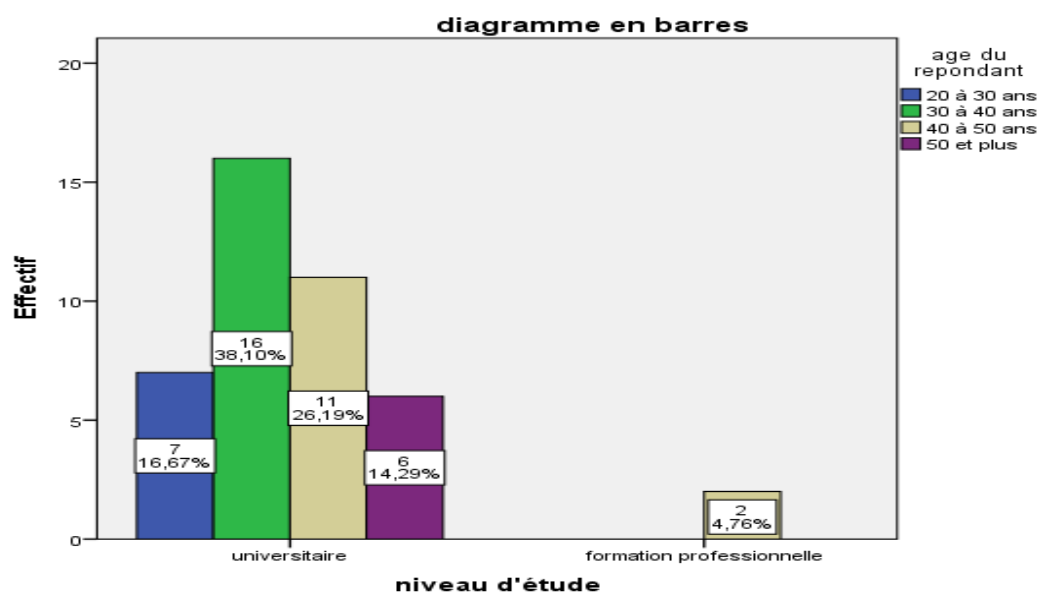
Tableau 03 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude et l'âge

Tableau croisé niveau d'étude * Age du répondant

		Age du répondant				Total
		20 à 30 ans	30 à 40 ans	40 à 50 ans	50 et plus	
niveau d'étude	universitaire	7	16	11	6	40
	formation professionnelle	0	0	2	0	2
	Total	7	16	13	6	42

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

Figure 08 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude et l'âge



Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire à l'aide du SPSS V 22

Commentaire : Il est notable dans le tableau ci-dessus et ceci a également été donné avec la représentation graphique que :

- la majorité des employés questionnés qui compose la population d'étude ont un niveau universitaire appartiennent à des tranche d'âge variables ,ceci est témoin que l'entreprise accorde de l'importance à la qualification et le taux le plus élevé est celui de la tranche qui se situe entre **30-40** ans, avec un taux de **38%**, contre **26 %** en deuxième position pour les employé appartient à la tranche d'âge de **40- 50** ans.
- En dernier on trouve que les tranches d'âge **20-30** ans et **50ans** et plus partagent approximativement la même position avec des taux **16%** pour la tranche d'âge de **20-30** ans et **14%** pour la tranche d'âge de **50ans** et plus.
- un taux de **5%** représentant les employés qui ont des qualifications professionnelles avec une tranche d'âge de **40 – 50** ans.

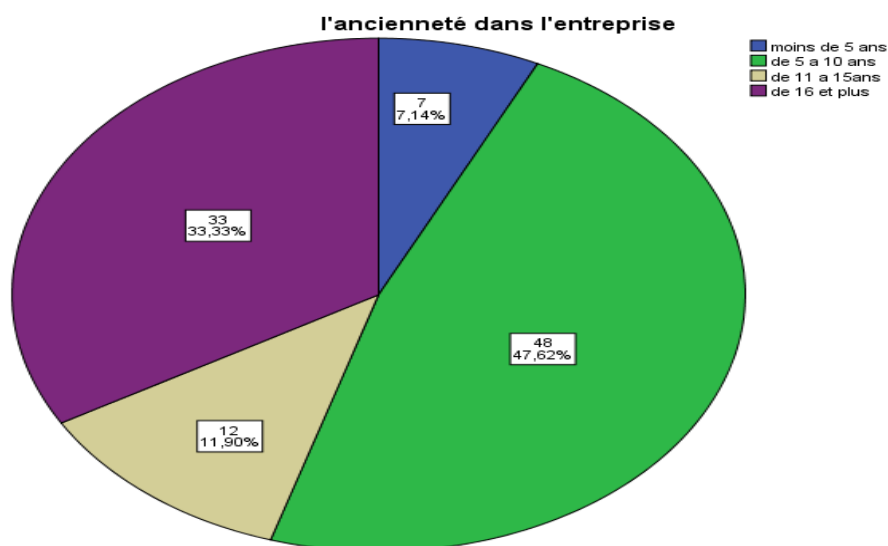
Par ce diagramme, on constate que la population d'étude est pratiquement jeune qui ne dépassent pas les **40** ans.

Tableau 04 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

l'ancienneté dans l'entreprise				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 5 ans	3	7,1	7,1	7,1
de 5 à 10 ans	20	47,6	47,6	54,8
de 11 à 15ans	5	11,9	11,9	66,7
de 16 et plus	14	33,3	33,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

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

Figure 09 : Diagramme en secteur présentatif de la répartition de l'échantillon selon L'ancienneté



Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire à l'aide du SPSS V 22

Commentaire : On remarque que **47 %** des salariés ont une ancienneté de moins de **10** ans. Cela correspond à l'âge du personnel en général, âge qui varie entre **30** et **40** enregistrant un pourcentage de plus de **54 %** en taux cumulé. Ce qui explique qu'ils sont en début de leurs carrières.

Et un taux de **33%** représentant les employés cumulent une ancienneté de plus de **16** ans dans l’entreprise dont les âges correspondent entre **40 -50** ans.

Cela nous renseigne que les employés de l’entreprise sont stable dans leur travail et que l’entreprise assure une gestion des carrières efficace de ces employés.

Partie 02 : le système d’évaluation « ONE TO ONE »

Cette partie du questionnaire comprend une compréhension approfondie du sujet Traiter directement notre problématique et vérifier nos hypothèses sur le processus de l’évaluation Du personnel **one to one**. Pour cette raison, nous avons repartis les questions selon l’échelle de **Likert**, Souvent utilisé pour mesurer des opinions plus subtiles que de simples réponses.

Tableau 05 : L’échelle de likert

1	2	3	4	5
Pas du Tout d’accord	Pas D’accord	Sans opinion	d’accord	tout à fait d’accord

Source : Elaboré par nos soins

Calcul des intervalles a échelle de 5 points de likert

Tableau 06 : calcul des intervalles des moyennes a échelle de 5 point de likert

Echelle de likert	Intervalle	Différence	Description
1	1—1.79	0.80	Pas du Tout d’accord
2	1.80—2.59	0.80	Pas D’accord
3	2.60—3.39	0.80	Sans opinion
4	3.40—4.19	0.80	d’accord
5	4.20--5	0.80	tout à fait d’accord

Source : Elaboré par nos soins

Traitement des résultats de la deuxième partie :**Tableau 07 : L'importance de l'évaluation pour les employés**

Expression	le degré d'approbation					Moyenne	Ecart type
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	sans opinion	d'accord	tout a fait d'accord		
Il est important de se faire évaluer dans ses fonctions.	0%	0%	0%	7,3%	92,7%	4,93	0,264

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire à l'aide du SPSS V 22

Commentaire : Il est notable de constater que plus de **90%** d'effectif interrogés estime être tout à fait d'accord sur le fait d'être évalué dans leur travail.

La moyenne est de **4.93** et un écart type très faible de **0.264** cela veut dire qu'il y a une petite dispersion dans les réponses et les orientations des employés envers cette expression étaient totalement d'accord et jugent important de se faire évaluer dans ses fonctions. Ceci peut faciliter davantage leur implication dans le processus.

Tableau 08 : Satisfaction du personnel vis-à-vis le système

Expression	le degré d'approbation					Moyenne	Ecart type
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	sans opinion	d'accord	tout a fait d'accord		
Les employés sont satisfaits du système d'évaluation « one to one » mis en place par l'entreprise.	2,4%	0%	16,7%	31%	50%	4,26	0,912

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire à l'aide du SPSS V 22

Commentaire : On remarque que **81%** de l'échantillon est satisfait du système d'évaluation **one to one** mise en place par l'entreprise contre **19,1%** qui ne sont pas satisfait vis-à-vis ce dernier.

Selon les réponses des répondants, nous notons qu'il existe une divergence dans les réponses avec une moyenne de **4.26** et un écart type de **0.91**, les employés sont satisfaits à l'égard du processus d'évaluation **one to one** et cela grâce à l'attention portée par

l'entreprise a mettre à jour le processus en vigueur tous les ans afin de faire satisfaire son personnel.

Tableau 09 : L'objectivité du système d'évaluation

Expression	le degré d'approbation					Moyenne	Ecart type
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	sans opinion	d'accord	tout a fait d'accord		
Le système d'évaluation « one to one » est objectif.	0%	0%	16,7%	45,2%	38,1%	4,21	0,717

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire à l'aide du SPSS V 22

Commentaire : La majorité absolue **83,3%** des employés marque leur accord sur l'objectivité du processus d'évaluation.

Selon les résultats de ce tableau, on trouve que la moyenne est de **4.21** avec un écart type de **0.717** qui est une valeur faible, cela signifie que les réponses se rapprochent entre elles et les employés sont globalement tout à fait d'accord sur cette question.

Tableau 10 : L'équité du système d'évaluation

Expression	le degré d'approbation					Moyenne	Ecart type
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	sans opinion	d'accord	tout a fait d'accord		
Le système d'évaluation « one to one » est équitable.	0%	4,8%	14,3%	52,4%	28,6%	4,05	0,795

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire à l'aide du SPSS V 22

Commentaire : **81%** représente le taux des employés interrogés qui ont dévoué leur accord sur le fait que le système lui-même est équitable et offre des chances égales à tout le personnel.

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la moyenne des réponses des employés interrogés est de **4.05** avec un écart type faible de valeur de **0.795** ce qui signifie que les employés sont tout à fait d'accord avec cette affirmation, ça prouve que le processus appuie le principe énonçant l'équité.

Tableau 11 : La périodicité de l'exercice de l'évaluation

Expression	le degré d'approbation					Moyenne	Ecart type
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	sans opinion	d'accord	tout a fait d'accord		
L'évaluation se fait périodiquement et non seulement ponctuellement.	7,1%	7,1%	2,4%	35,7%	47,6%	4,10	1,206

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire à l'aide du SPSS V 22

Commentaire : A travers les résultats de ce tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des enquêtés ont répondu que la périodicité de l'évaluation est respecté avec un taux de **83,3%**.

La moyenne est de **4.10** et un écart type de **1.206** ce qui veut dire que la plupart des réponses ne sont pas trop dispersées et la majorité est totalement d'accord la fréquence de l'évaluation. Ceci nous indique que l'entreprise respecte la périodicité du processus et s'assure de son bon déroulement.

Tableau 12 : La communication de l'information de la date d'évaluation

Expression	le degré d'approbation					Moyenne	Ecart type
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	sans opinion	d'accord	tout a fait d'accord		
L'employé est informé de la date de l'évaluation.	0%	0%	0%	40,5%	59,5%	4,60	0,497

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire à l'aide du SPSS V 22

Commentaire : L'écrasante majorité de la population enquêtée avec un taux de 100% déclare qu'étaient informés de la date de l'évaluation.

À la lecture de ces résultats affichés, nous constatons que les réponses obtenues par la population enquêtée attestent d'un accord total sur cette affirmation qui règne dans l'entreprise avec une moyenne de **4.60** et un écart-type de **0.497**, cela veut dire que la

dispersion des réponses est homogène. Ceci trouve son explication que l'information préalable sur la procédure, une des conditions vitales pour la réussite d'un tel système.

Tableau 13 : La compréhension du système d'évaluation

Expression	le degré d'approbation					Moyenne	Ecart type
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	sans opinion	d'accord	tout a fait d'accord		
Le processus « one to one » évaluation est Claire et simple	0%	0%	17,1%	34,1%	48,8%	4,32	0,756

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire à l'aide du SPSS V 22

Commentaire : 82,9 % des répondants estiment que le processus d'évaluation est simple et claire.

Les réponses des répondants concernant cette affirmation sont totalement d'accord et affiche une moyenne de **4,32** et un écart type faible de **0,756**. veut dire que la dispersion des réponses est homogène. Car l'entreprise met à disposition pour son personnel concerné par le processus **one to one** un guide expliquant les procédures de l'évaluation.

Tableau 14 : Les critères de l'évaluation adopté par le processus

Les critères dont les quelles les employés sont évalués.	le degré d'approbation					Moyenne	Ecart type
	tout à fait d'accord	d'accord	sans opinion	pas d'accord	pas du tout d'accord		
Compétences.	0%	0%	0%	33,3%	66,7%	4,67	0,477
Comportements	0%	0%	2,4%	33,3%	64,3%	4,62	0,539
Performances	0%	0%	11,9%	31%	57,1%	4,45	0,705
Atteinte des objectifs	0%	0%	4,8%	38,1%	57,1%	4,52	0,594
Total général						4,565	0,58

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire à l'aide du SPSS V 22

Commentaire : d'après le tableau ci-dessus nous concluons que **95%** des répondants marquent leur total accord sur le fait que l'évaluation s'effectue selon les critères

(comportements- compétences- performance -atteinte des objectifs) qui définit le contenu et indice sur lequel l’employé sera évaluer.

Les résultats du tableau montrent que la moyenne globale de cette affirmation est **4,565** et un écart type de **0,58**, il est assez faible, cela signifie qu’il y a une homogénéité dans les réponses des salariés. Donc, nous concluons que les orientations des salariés sont totalement d’accord avec cette expression.

Tableau 15 : Le système d’évaluation instrument de détection des compétences réelles des employés

	le degré d'approbation					Moyenne	Ecart type
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	sans opinion	d'accord	tout a fait d'accord		
le système d’évaluation en vigueur aide à déterminer les compétences réelles des employés.	0%	0%	9,5%	64,3%	26%	4,11	0,581

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire à l’aide du SPSS V 22

Commentaire : nous constatons une dominance de **90,3 %** des personnes interrogées jugent que le système d’évaluation actuel permet de déterminer les compétences réelles des employés.

La moyenne est de **4,11** qui veulent dire que la plupart des orientations des employés sont d’accord et l’écart type est de **0,581** ce qui est très faible et signifie que les réponses sont homogènes et sont peu dispersées.

Tableau 16 : La cohérence des aspirations des employés avec les objectifs organisationnels

	le degré d'approbation					Moyennetype	Ecart type
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	sans opinion	d'accord	tout a fait d'accord		
Il existe une entente entre les attentes des employés et les objectifs de l’évaluation du personnel.	0%	2,4%	38,1%	54,8%	4,8,%	3,62	0,623

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire à l’aide du SPSS V 22

Commentaire : Selon les réponses des répondants, nous notons qu'il existe une homogénéité dans la plupart des réponses des employés avec une moyenne de **3,62** et un écart type de **0,623**. Cela indique qu'il y a une petite dispersion dans les réponses. Les attitudes des employés à l'égard de cette affirmation étaient d'accord selon laquelle le processus trouve un terrain d'entente entre les attentes des employés et les besoins de l'entreprise.

Tableau 17 : Les actions menées par la hiérarchie suite aux écarts constatés

	le degré d'approbation					Moyenne	Ecart type
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	sans opinion	d'accord	tout a fait d'accord		
l'évaluation du personnel est suivie de mesures ou d'action afin de pallier aux insuffisances relevées lors de la rencontre.	0%	19%	0%	40,5%	40,5%	4,02	1,093

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire à l'aide du SPSS V 22

Commentaire : les résultats du tableau ci-dessus affichent un taux de **81%** des répondants qui manifestent leur accord que l'évaluation est suivie par la suite d'action pour pallier les écarts constatés lors de la rencontre.

La moyenne est de **4,02** qui est un bon signe révélant que les enquêtés sont d'accord avec cette affirmation, avec un écart type faible de **1,093** ce qui signifie que les valeurs sont proches entre elle et peu dispersées qui explique l'existence d'une harmonie dans les réponses.

Tableau 18 : Les actions a mis en œuvre issue de la rencontre

les actions menées par l'entreprise résultantes de l'évaluation.	le degré d'approbation					Moyenne	Ecart type
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	sans opinion	d'accord	Tout a fait d'accord		
Action de formation	0%	0%	2,4%	42,9%	54,8%	4,60	0,632
Augmentation du salaire, primes, bonus	0%	0%	3%	23,8%	64,3%	4,52	0,552
Promotion, mutation	0%	2,4%	21,4%	52,4%	21,4%	3,95	0,740
Total général						4,356	0,641

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire à l'aide du SPSS V 22

Commentaire : le tableau ci-dessus, révèle que la quasi-totalité voire **97,7 %** des employés ont déjà bénéficié des sessions de formation soit en interne ou en externe de l'entreprise pour compenser les écarts observés lors de l'évaluation. Cela démontre l'intérêt que porte l'entreprise pour la formation susceptible de contribuer à un bon développement des compétences des employés que ce soit technique, managériale et aussi le changement comportemental au travail. Un taux de **88.1%** représente les employés que leurs ont versé des augmentations salariales en échange des progrès consentis. Tant dis que **73,8%** des questionnés affirment qu'ils ont obtenus des promotions et ses responsabilités ont évoluées.

Tout ceci témoigne d'une écoute active des managers voulant aider les employés à avancer dans leurs carrières et veillent à une amélioration continue.

Tableau 19 : Le système d'évaluation un outil de développement professionnel

	le degré d'approbation					Moyenne	Ecart type
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	sans opinion	d'accord	tout a fait d'accord		
Le système d'évaluation est un outil de développement plus qu'un outil de contrôle.	0%	4,8%	16,7%	42,9%	35,7%	4,10	0,850

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire à l'aide du SPSS V 22

Commentaire : les données du tableau ci-dessus, montrent que la moyenne de cette expression est de **4,10** et un écart type de **0,850**, il est assez faible, cela signifie qu'il y a une homogénéité dans les réponses des salariés. Donc, nous concluons que les orientations des salariés sont d'accord avec ce qui procède.

Tableau 20 : L'implication des employés dans l'établissement du plan d'actions

	le degré d'approbation					Moyenne	Ecart type
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	sans opinion	d'accord	tout a fait d'accord		
L'employé se sent impliquer lors de l'élaboration de plan de développement professionnel individuel (plan d'actions).	0%	7,1%	23,8%	45,2%	23,8%	3,86	0,872

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire à l'aide du SPSS V 22

Commentaire : **69%** des répondants accorde leur accord et se sentent impliqués lors de l'élaboration du plan de développement professionnel.

Les réponses des répondants étaient homogènes avec une moyenne de **3,86** et un écart type faible de **0,872** et jugent qu'ils participent à l'établissement des objectifs d'une manière compatibles avec les priorités stratégiques.

Section 2 : interprétation et validation des hypothèses

1- Interprétation de résultats

Cette partie englobe toutes les réponses des employés sur les différentes affirmations déterminant le degré de satisfaction envers le processus d'évaluation **ONE TO ONE**. Nous nous sommes appuyés sur les résultats des tableaux précédents, pour

Tableau 21 : Tableau récapitulatif des résultats obtenus

Expression	Moyenne	Ecart type	Degré de l'accord
Il est important de se faire évaluer dans ses fonctions.	4,93	0,264	Vers tout à fait d'accord
Les employés sont satisfaits du système d'évaluation « one to one » mis en place par l'entreprise.	4,26	0,912	Vers tout à fait d'accord
Le système d'évaluation « one to one » est objectif	4,21	0,717	Vers tout à fait d'accord
Le système d'évaluation « one to one » est équitable.	4,05	0,795	Vers d'accord
L'évaluation se fait périodiquement et non seulement ponctuellement.	4,10	1,206	Vers d'accord
L'employé est informé de la date de l'évaluation.	4,60	0,497	Vers tout à fait d'accord
Le processus « one to one » évaluation est Claire et simple	4,32	0,756	Vers tout à fait d'accord
Les critères dont les quelles les employés sont évalués.	4,565	0,58	Vers tout à fait d'accord
le système d'évaluation en vigueur aide à déterminer les compétences réelles des employés.	4,11	0,581	Vers d'accord
Il existe une entente entre les attentes des employés et les objectifs de l'évaluation du personnel.	3,62	0,623	Vers d'accord
l'évaluation du personnel est suivie de mesures ou d'action afin de pallier aux insuffisances relevées lors de la rencontre.	4,02	1,093	Ver d'accord
les actions menées par l'entreprise résultantes de l'évaluation.	4,356	0,641	Vers d'accord
Le système d'évaluation est un outil de développement plus qu'un outil de contrôle.	4,10	0,85	Vers d'accord

L'employé se sent impliquer lors de l'élaboration de plan de développement professionnel individuel (plan d'actions).	3,86	0,872	Vers d'accord
La méthode d'appréciation vous aimez être évalué dans le future.	3,974	0,914	Vers d'accord
Total général	4,205	0,754	Vers tout à fait d'accord

Source : Elaboré par nos soins

Selon les résultats du tableau ci-dessus, on constate que les valeurs de l'écart type sont plutôt faibles par rapport à leurs moyennes qui se situent entre **3** et **4**. Cela signifie qu'il y a une homogénéité dans les réponses des employés et sont peu dispersés.

Donc nous concluons que le système d'évaluation en vigueur jouit de la pleine approbation auprès des employés car les données du tableau démontrent que :

- Les employés sont satisfaits du processus de l'évaluation one to one car **FRUITAL COCA COLA** assure une gestion professionnelle objective et équitable pour son personnel.
- La GRH travaille et veille pour garantir l'homogénéité du processus et agit en tant que conseiller et modérateur tout au long du processus.
- Le système d'évaluation one to one offre une plateforme qui aide le personnel à se développer et croître professionnellement.
- Le dit processus aligne une vision partagée et déterre un terrain d'entente entre les attentes des employés et les objectifs de l'évaluation. Impliquant ces derniers dans l'élaboration du plan d'action pour l'année à venir.

2- validation des hypothèses :

Pour valider nos hypothèses nous avons élaboré des tableaux qui contiennent la moyenne, l'écart type et le degré de l'accord pour chaque question qui constitue un indice, auquel nous avons associé une hypothèse.

Au premier abord, nous nous permettons de rappeler les hypothèses émises :

Hypothèse 01 : Oui, les salariés sont motivés et satisfaits de l'évaluation, car en fonction des objectifs atteints des bonus et des primes lui ont été attribués.

Hypothèse 02 : Oui, le « one to one » permet de gérer et d'identifier des pistes d'évolutions professionnelles par l'élaboration d'un (IDP) plan de développement individuel discutable avec les participants qui sera ensuite mis en œuvre.

Hypothèse 03 : Le rôle de DRH est d'assurer le respect du processus, suivre et agit comme un conseiller pour les participants.

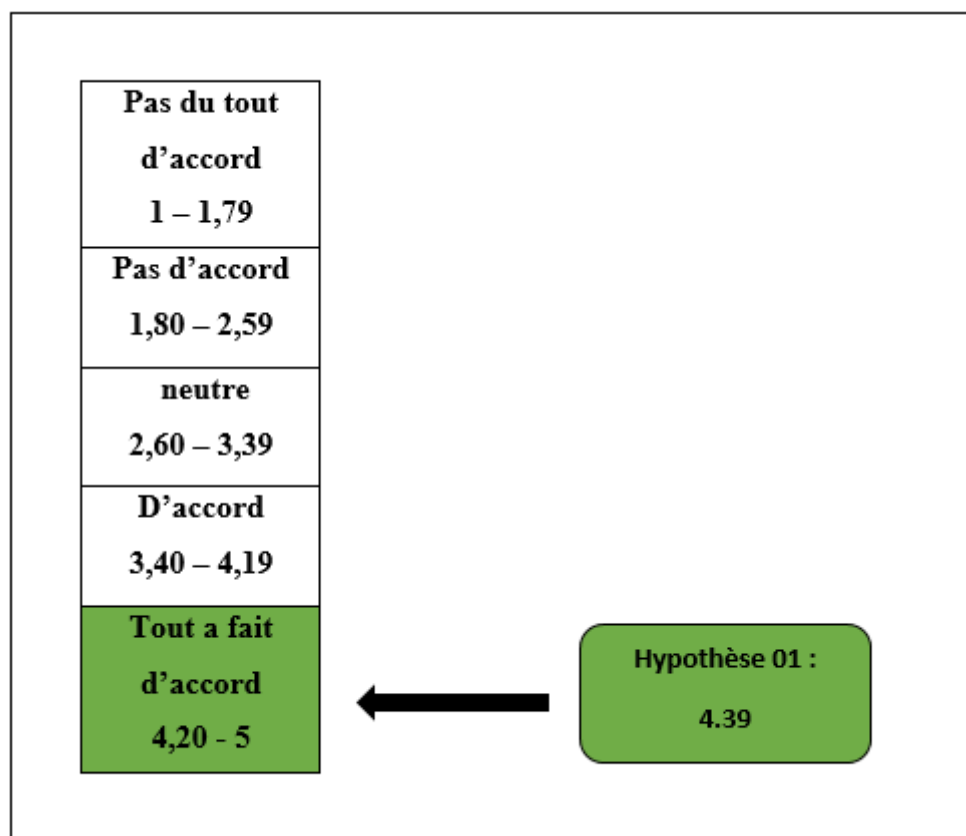
Tableau 22 : La corrélation entre les questions 01, 02, 11 et 12

Hypothèse 1 : satisfaction et motivation du personnel à l'égard du système d'évaluation « one to one »	Moyenne	Ecart type	Degré de l'accord
Il est important de se faire évaluer dans ses fonctions.	4,93	0,264	tout à fait d'accord
Les employées sont satisfaits du système d'évaluation « one to one » mis en place par l'entreprise.	4,26	0,912	tout a fait d'accord
l'évaluation du personnel est suivie de mesures ou d'action afin de pallier aux insuffisances relevées lors de la rencontre	4,02	1,093	d'accord
les actions menées par l'entreprise résultantes de l'évaluation.	4,356	0,641	D'accord
Total	4,39	0,73	Tout a fait d'accord

Source : Elaboré par nos soins

Le tableau ci-dessus, nous montre qu'une moyenne globale de **4,39** enregistré pour cet axe avec une valeur faible de l'écart type **0,73**, qui détermine le degré de satisfaction des salariés envers le processus en question.

Figure 10 : Validation de première hypothèse



Source : Elaboré par nos soins

En vue de vérifier cette hypothèse sur le degré de satisfaction et motivation des employés vis-à-vis le processus nous avons consacré quatre questions soit (Question (01), (02), (11) (12)). Les résultats ont démontré une participation des employés à grande échelle à l'exercice et leur attitude à l'égard à ce processus issue d'une stratégie réfléchie qui permet non seulement de tracer des objectifs mais aussi les moyens d'y arriver. Ça témoigne en conséquence, d'un plein accord auprès du personnel qui dénote et régénère sa motivation. Cela nous amène donc, à prouver la première hypothèse.

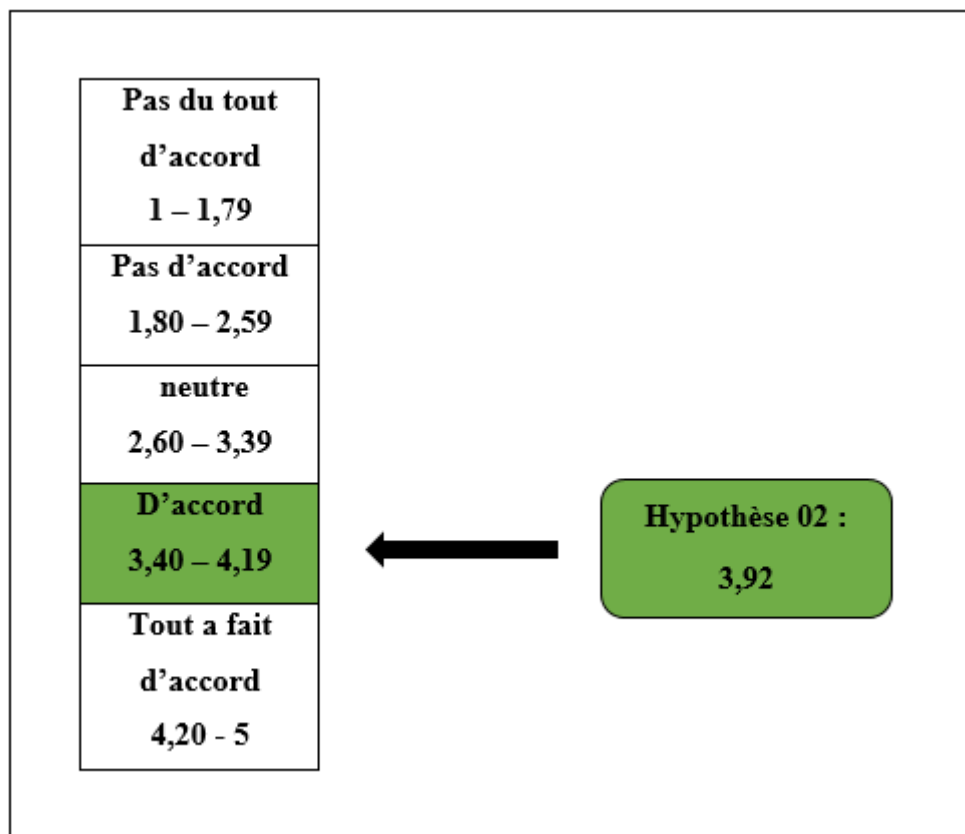
Tableau 23 : La corrélation entre les questions 09, 10, 13 et 14

Hypothèse 2 :	Moyenne	Ecart type	Degré de l'accord
le système d'évaluation en vigueur aide à déterminer les compétences réelles des employés.	4,11	0,581	D'accord
Il existe une entente entre les attentes des employés et les objectifs de l'évaluation du personnel.	3,62	0,623	D'accord
Le système d'évaluation est un outil de développement plus qu'in outil de contrôle.	4,10	0,85	D'accord
L'employé se sent impliquer lors de l'élaboration de plan de développement professionnel individuel (plan d'actions).	3,86	0,872	D'accord
Total	3,92	0,73	d'accord

Source : Elaboré par nos soins

Les données du tableau ci-dessus, affichent une moyenne de **3.92** et écart type de **0,73** qui confirment leur accord du fait que le processus one to one permet d'offrir des opportunités de développement professionnel.

Figure n 11 : Validation de la deuxième hypothèse



Source : Elaboré par nos soins

La présente étude nous a également permis de porter jugement sur l'utilité du processus, l'outil indispensable de l'entreprise permettant de déterminer les plans de développement comme pour le personnel de connaître sa position en son sein, et quelles sont ses horizons.

Les résultats confirment que les employés se montrent clairement que le processus d'évaluation en vigueur se sert de modèle, instrument de mesure aidant à la détermination des compétences réelles des employés basée sur approche par objectifs. En connaissant mieux les compétences et les attitudes de son personnel tout en assurant un feedback fréquent et constructif et prévoir la feuille de route pour l'année à venir.

Le processus (**IDP**) prend en compte les attentes des employés et les potentielles opportunités de développement professionnel basé sur la discussion entre les participants. Suite à ces résultats, nous arrivons à affirmer la deuxième hypothèse.

Tableau 24 : La corrélation entre les questions 03, 04, 05, 06, et 07

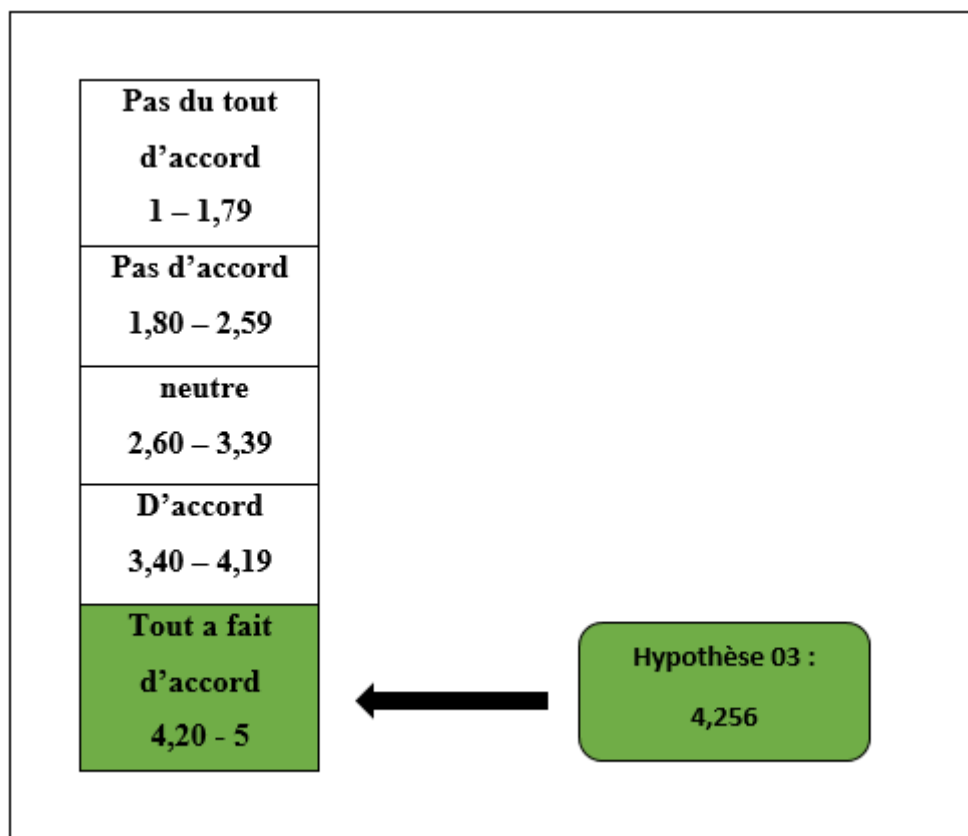
Hypothèse 3 :	Moyenne	Ecart type	Degré de l'accord
Le système d'évaluation « one to one » est objectif.	4,21	0,717	tout à fait d'accord
Le système d'évaluation « one to one » est équitable.	4,05	0,795	d'accord
L'évaluation se fait périodiquement et non seulement ponctuellement.	4,10	1,206	d'accord
L'employé est informé de la date de l'évaluation.	4,60	0,497	Tout à fait d'accord
Le processus « one to one » évaluation est Claire et simple	4,32	0,756	Tout a fait d'accord
Total	4,256	0,794	Tout a fait d'accord

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

Le tableau ci-haut, démontre une moyenne de **4,256** et un écart type faible de **0,794** indiquant que les valeurs sont homogènes.

Ces résultats illustrent le rôle attribué à la DRH tout au long du processus.

Figure 12 : Validation de la troisième hypothèse



Source : Elaboré par nos soins

Les précédents résultats énoncent une vérité indiscutable que l'évaluation **one to one** offre une gestion objective qui exprime l'engagement de l'entreprise à favoriser l'assurance d'équité et créer un seul et même langage en son sein, et endosse un rôle d'accompagnateur tout au long du processus.

L'esprit de l'évaluation est conforme à la vision souhaitée et appréhendé comme un processus constructif sous la forme d'une conversation basé sur le feedback. L'interprétation de ces résultats nous laisse valider notre troisième hypothèse.

3- Les recommandations et suggestions

Après avoir mené cette étude qui a abouti à son succès et que les objectifs du départ ont été atteints, les seules recommandations qu'on peut livrer c'est bien la conception d'une solution informatique à cet égard pour une utilisation continue et optimale.

Conclusion du chapitre

Le dernier chapitre représente la partie pratique de notre recherche, l'évaluation individuelle préparée par **Fruit Coca-Cola**, et les résultats que nous avons obtenus ont montré une acceptation par les concernés, et jouit d'un plein appui par ces derniers ce qui nous permet de juger de l'efficacité du processus.

CONCLUSION GENERALE

Le but de cette recherche est de diagnostiquer le système d'évaluation du personnel d'une entreprise et vérifier son efficacité, Notre choix de étude de cas s'est articulé sur un type bien précis d'entreprise : économique , privée, de renommée internationale et d'une grande taille avec un grand nombre d'employés, on a choisis l'entreprise **FRUITAL COCA COLA** qui réponds bien aux critères cités, notre étude s'est intéressée sur l'outil d'évaluations surnommé « **ONE TO ONE** » déployée par cette derrière.

Dans ce cadre et durant notre stage, dans la mesure où nous avons eu la chance d'acquérir de nouvelles connaissances sur notre thème, nous avons mené une enquête d'opinions auprès des employés en adoptant une démarche quantitative par questionnaire et compte tenu des résultats obtenus , nous pouvons affirmer notre première hypothèse selon laquelle nous avons supposé que les employés sont satisfaits vis-à-vis du processus d'évaluations **ONE TO ONE** provenant d'une participation massive de ces derniers grâce aux bonnes décisions qu'on leur procure, ceci repose principalement sur une justice distributive reflétant les priorités stratégique de l'entreprise a instaurer le sentiment de l'équité en son sein.

La présente étude permet également d'affirmer notre deuxième hypothèse qu'elle prétend que le processus en question, un outil de développement professionnel qui permet de gérer et d'identifier des potentielles opportunités à l'aide de (**IDP**) plan de développement individuel affiné et ajusté qui devrait prendre en compte les aspirations et les attentes du collaborateur le moteur principal de sa carrière qu'il partage cette responsabilité avec le manager .

Concernant la troisième hypothèse sera elle aussi affirmée, qui stipule d'avoir associé un rôle de conseiller à la **DRH** qui s'engage à être l'accompagnateur de l'évalué afin de garantir le suivi du jalon de carrière et veille au bon déroulement du processus et donne crédit de la bonne application.

Sur la base de cette étude, et les résultats qu'elle offre nous pouvons répondre par l'affirmative à notre problématique du départ «**Le système d'évaluation des employés (one to one) mis en place par l'entreprise FRUITAL COCA COLA est –il efficace ?** » :

Que le système d'évaluation « **ONE TO ONE** » est efficace et abouti à son succès et ceci dépend :

- du choix, acceptation et pertinence des critères de l'évaluation reposent sur sa représentativité aux yeux des participants.

- Les méthodes et techniques utilisées.
- La mobilisation des acteurs interne qui s'en charge à l'explication des procédures de l'évaluation.
- La qualité de la mise en œuvre et l'adéquation du système a la culture et valeurs organisationnelles.
- Feedback fréquent et constructif : écoute active et discussion pilote son efficacité et sa pertinence.

Pour résumer l'ensemble du projet de recherche, on peut affirmer que nos objectifs de recherche ont été atteints. La partie théorique de l'analyse documentaire et l'enquête se complètent réciproquement synonyme d'une meilleur compréhension de notre thématique de recherche, elle contribue positivement à la partie théorique de ce sujet et fournit également des conseils pratiques grâce aux méthodes de recherche et aux analyses.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrages

- 1- Cadin, Loïc, Guérin, Francis, Pigeyre, Frédérique (2003) : « *gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie* », dunod, paris.
- 2- Chloé Guillot-soulez (2016) : « *la gestion des ressources humaines* », 8eme Edition, gualino, paris.
- 3- Claude Bernatchez (2003) : « *L'appréciation des performance au travail* » Presse de l'Université du Québec.
- 4- Crozet Martory, Bernard, Daniel, Solnik, Bruno(2016) : « *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance* », 9eme édition, dunod, paris,
- 5- Denis, Jean-Philippe, Martinet, Alain-Charles, Silem, Ahmed (2016) : « *Lexique de gestion et de management* », 9eme édition, dunod, paris.
- 6- Éline Nicolas (2014) : « *Gestion des ressources humaines* », dunod, paris.
- 7- Eric CAMPOY, E MACLOUF, K MAZOULI, et al, (2011) « *Gestion des Ressources Humaines* », 2eme édition, Pearson, Paris.
- 8- Guerrero, Sylvie(2019) : « *Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH* » 4eme édition, Dunod, paris
- 9- Guillot-soulez Chloé (2019) : « *La gestion des ressources humaines* », 12eme édition, gualino, Issy-les-Moulineaux.
- 10- Haegel, Annick(2016) : « *Toute la fonction Ressources Humaines : Savoirs - Savoir-faire - Savoir-être* » 3eme édition dunod, paris.
- 11- Jean-luc bernaud (2012) : « *traité de psychologie du travail et des organisations* », dunod, paris.
- 12- Le Boterf, Guy (2011) : « *Ingénierie et évaluation des compétences* », 6eme édition, Editions d'organisation, paris.
- 13- Moulette, Pascal, Roques, Olivier, Tironneau, Luc(2019) : « *Maxi Fiches : Gestion des ressources humaines* » dunod, paris.
- 14- Peretti, Jean-Marie (2011) : « *Dictionnaires des ressources humaines* » 6eme édition, Vuibert, paris.
- 15- Peretti, Jean-Marie (2016) : « *gestion des ressources humaines* », 21eme édition, Vuibert, paris.
- 16- Thietart, Raymond-Alain(2014) : « *Méthodes de recherche en management* » 4eme édition, dunod, paris.

Mémoires

- 1- GUESSOUM FAOUZI (2018) ; « *L'impact de l'évaluation du personnel sur la gestion des carrières ; cas DDS SONALGAZ* » une recherche exploratoire visant à déterminer le lien entre le système d'évaluation et la gestion des carrières au sein de la direction de distribution du gaz et l'électricité de Sétif SONALGAZ mémoire pour l'obtention du diplôme de master en management des ressources humaines, école nationale supérieure de management kolea Tipaza.

Ouvrages électroniques articles

- 1- <https://www.cairn.info/traite-de-psychologie-du-travail--9782100576890-page-101.htm>
- 2- <https://www.cairn.info/l-evaluation-levier-du-developpement-professionnel--9782804161989-page-67.htm#>
- 3- <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2016-2-page-121.htm>

ANNEXES

ANNEXE-A-
FICHER EXCEL INTERACTIF



ONE TO ONE REVIEW



ONE TO ONE MID YEAR REVIEW · 2017



First name: _____
Last name: _____
Position: _____
Evaluator: _____

1. Performance and results on specific goals



Goal 1

Results vs goals on indicators

What I feel proud of

What I would do not done or would do different

Priorities H2

Goal 2

Results vs goals on indicators

What I feel proud of

What I would do not done or would do different

Priorities H2

Goal 3

Results vs goals on indicators

What I feel proud of

What I would do not done or would do different

Priorities H2

2. The 'HOW'

Main (2 to 5) positive leadership behaviours exhibited and 2 behaviours to correct



Positive Behaviours

Behaviours I want to improve

ANNEXE-B-
Questionnaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

Questionnaire

Dans le cadre d'une recherche universitaire pour la préparation d'un master en management des ressources humaines à l'école nationale supérieure de management (Pôle universitaire de kôlea Tipaza), nous souhaitons mener une recherche sur une étude intitulée :

« **Essai d'analyse du système d'évaluation des salariés « one to one » mis en place par l'entreprise FRUITAL COCA COLA** ».

Pour rassembler des informations touchant à cette étude, nous avons préparé un questionnaire comprend deux partie, la première partie est dédié aux **données personnelles et fonctionnel** tandis que la deuxième est consacré au **système d'évaluation**.

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

Nous considérons vos réponses et avis une source fiable de cette recherche et aura un grand impact sur les résultats que nous réaliserons.

Nous nous engageons à préserver l'anonymat et la confidentialité des renseignements recueillis.

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

Belguendouz Zoheir, étudiant master management des ressources humaines à l'école nationale supérieure de management. (Pôle universitaire de kôlea Tipaza)

Partie I : Données personnelles et fonctionnel

1- Sexe : masculin féminin

2- Âge : De 20 à 30 ans

De 31 à 40 ans

De 41 à 50 ans

50 et plus

3- Niveau d'instruction : Moyen

Secondaire

Universitaire

4- Catégorie socio-professionnelle :

Cadre

Cadre Manger

5- L'ancienneté dans l'entreprise (nombre d'années de service)

Moins de 5 ans

De 6 à 10 ans

De 11 à 15 ans

De 16 et plus

Partie II : Le système d'évaluation (one to one)

Que pensez-vous de ces affirmations ?	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout D'accord
1- Il est important de se faire évaluer dans ses fonctions.					
2- Les employés sont satisfaits du système d'évaluation « one to one » mis en place par l'entreprise.					
3- Le système d'évaluation « one to one » est objectif.					
4- Le système d'évaluation « one to one » est équitable.					
5- L'évaluation se fait périodiquement et non seulement ponctuellement.					
6- L'employé est informé de la date de l'évaluation.					
7- Le processus évaluation « one to one » est claire et simple					
8- Les critères dont les quelles les employés sont évalués.					
Compétence					
Comportement					
Performance					
Atteinte des objectifs					
9- Le système d'évaluation en vigueur aide à déterminer les compétences réelles des employés.					
10- Il existe une entente entre les attentes des employés et les objectifs de l'évaluation du personnel.					

11- l'évaluation du personnel est suivie de mesures ou d'action afin de pallier aux insuffisances relevées lors de la rencontre.					
12- les actions de la gestion des ressources humaines menées par l'entreprise proviennent de l'évaluation.	/				
Action de formation					
Augmentation du salaire, primes, bonus.					
Promotion, mutation.					
13- Le système d'évaluation est un outil de développement plus qu'un outil de contrôle.					
14- L'employé se sent impliquer lors de l'élaboration de plan de développement professionnel individuel (plan d'actions).					
15- La méthode d'appréciation vous aimerez être évalué dans le futur.	/				
Entretien individuel					
Entretien collectif (de groupe)					
Evaluation 360°					
Assessment centre (mise en situation réelle de travail)					
Auto évaluation					

ANNEXE-C-protocole d'enquête

Le protocole de l'enquête

1- validation du questionnaire

-Test et validation du questionnaire de la part des responsables dans l'entreprise.

2- Sélection de la population d'étude concernée par le processus d'évaluation

« **One to One** »

3- Distribution du questionnaire aux salariés concernés.

4- collecte des questionnaires auprès des salariés répondants.

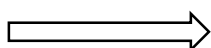
5- traitement et analyse du questionnaire

- Interprétation et analyse des données reçues sous forme des tableaux et des graphiques par le logiciel SPSS.

6- Discussion des résultats obtenus et tirer des conclusions.

Le type d'échantillonnage :

Echantillon non probabiliste par choix raisonné



Catégorie Cadre Manager (Junior & Senior)

La population d'étude : le taux représentant la population d'étude par rapport au nombre total d'effectif (département.).

50 sur un total de **147** (Cadre Manager) nombre d'effectif total **1100..**

Population cible : **147** personnes

Population accessible : **50** personnes

Le nombre des questionnaires distribués : **50**

Le nombre des retours reçus : **42**

