

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management Ressources Humaines

**LA RELATION ENTRE LE SYSTEME D'EVALUATION ET LE
SYSTEME DE RECOMPENSE
Cas : LA SDA/DDB FILIALE DU GROUPE SONELGAZ.**

Elaboré par : Haffi –Rasso Ismahane

Encadré par : Mr.MEHDDEB Nabil

Année 2018/2019

RESUME

Récompenser son employé aide à le motiver et augmente sa productivité. Dans cette optique, nous nous sommes intéressés à la relation entre le système d'évaluation de l'entreprise et ses types de récompense. Nous avons utilisé la méthode d'étude de cas avec technique de triangulation de données entre observation-terrain, analyse documentaire et entretien au niveau de la société Algérienne (SDA/DDB) de Sonelgaz. Les résultats ont montré que cette dernière utilise uniquement deux volets d'évaluation : du rôle et du rendement, et deux types de récompense : PRI et prime d'encouragement. La relation qui existe entre les deux est que cette entreprise évalue chaque employé d'une façon efficace et approprié. Son système d'évaluation est capable d'obtenir une estimation réelle et juste du niveau de performance du travailleur avec un degré d'objectivité très grand. Quant aux types de récompense appliquée au sein de cette entreprise, il est lié à l'ancienneté et non à la performance.

Mots clés: Système d'évaluation, système de récompense, la société Sonelgaz.

ABSTRACT

Rewarding your employee helps motivate them and increases their productivity. With this in mind, we looked at the relationship between the company's rating system and its reward types. We used the method of case study with data triangulation technique between field observation, documentary analysis and interviews applied in the Algerian society (SDA / DDB) of SONELGAZ. The results showed that the latter uses only two evaluation components: role and performance, and two types of reward: PRI and incentive bonus. The relationship between the two is that this company evaluates each employee in an effective and appropriate manner. Its evaluation system is able to obtain a real and fair estimate of the worker's level of performance with a very high degree of objectivity. Concerning the rewards applied within this company, they are related to seniority and not to performance.

Key words: Human Resources Evaluation System, Employee Reward System, Sonelgaz company.

ملخص

فهذا السياق، تطرقنا إلى علاقة بين نظام التقييم في المؤسسة مختلف أنواع المكافآت. ولقد اتبعنا طريقة دراسة حالة مع تقنية تثليث المعطيات بين الملاحظة الميدانية، التحليل الوثائقي و المقابلة علي مستوى مديرية التوزيع لبولوجين، التابعة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر سونلغاز. و أظهرت النتائج أن هذه الأخيرة لا تستخدم سوى التقييمين: الدور و المر دودية و نوعين من المكافآت: منحة المر دودية الفردية و منحة التشجيع. خلصنا إلى أن العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين تتمثل في تقييم المؤسسة للعامل بشكل فعال و مناسب ، و نظام تقييمها بإمكانه إعطاء تقدير حقيقي و دقيق لمستوى تقييم أداء العامل و بدرجة كبيرة من الموضوعية. أما بالنسبة لأنواع المكافآت المطبقة داخل المؤسسة فهي مرتبطة بالأقدمية و ليس بأداء العامل.

كلمات المفتاح: نظام تقييم ، نظام مكافآت ، شركة توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر سونلغاز

REMERCIEMENTS

Je remercie dieu le tout puissant de m'avoir permis de reprendre mes études et de finaliser ce mémoire.

Je remercie Monsieur MEHADEB, pour son encadrement, sa disponibilité, ses précieux conseils et orientations.

Je remercie mes parents qui m'ont soutenue jusqu'au bout de mon cursus, qui ont cru en moi et qui ont été mon moteur motivationnel dans cette formation.

Je remercie tous les professeurs du master Management des Ressources Humaines pour leur générosité et la qualité des cours dispensés durant les trois semestres de formation.

Je remercie tous ceux qui m'ont soutenue de près ou de loin à réaliser ce présent travail, notamment madame MEGHERBI Badria et Monsieur DAHMANI.

RESUME	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VI
LISTE DES ABRÉVIATIONS	VII
INTRODUCTION GENERALE	III
Partie 01 : Cadre Conceptuel	6
Section 1 : Etat de l’art sur le système d’évaluation	6
1.1 Définition du système d’évaluation	6
1.2 Différents outils d’évaluation des ressources humaines en entreprise	7
1.2.1 Classement de Kamali	7
1.2.1.1 Appréciation par traits	7
1.2.1.2 Le classement par rang	8
1.2.1.3 Direction par objectif (D.P.O).	8
1.2.1.4 Le 360.	8
1.2.1.5 Centres d’évaluation « Assessment centers ».	8
1.2.2 Le classement de MARTORY	9
1.2.2.1 Les programmes axés sur l’évaluation des caractéristiques personnelles	9
1.2.2.2 Les méthodes axées sur l’observation des comportements	9
1.2.3 Le classement de Bernatchez	10
1.2.3.2 Les approches axées sur le comportement	11
1.2.3.3 Les approches axées sur les résultats	12
Section 02 : Etat de l’art sur le type de récompense	13
2.1 Définition	13
2.2 Les différents types de système de récompense	14
2.2.1 Classement de Laydeker	14
2.2.2 Classement de Bourdil	16
Partie 2 : Méthodologie suivie	17
Section 1 : Description de la méthodologie adoptée	17
Section 2 : L’étude de cas – SDA Sonelgaz	18
1. Historique du groupe SONELGAZ	18
2. Les missions et les objectifs du groupe SONELGAZ :	19
3. Présentation de la filiale SDA.	19
3.1 Création de la SDA.	19

3.2 Missions de la SDA :	20
3.3 Organigramme :	21
3.3.1 Présentation de la Direction de Distribution de Bologhine et organigramme	22
3.3.2 Missions de la Direction de Distribution de Bologhine:	23
CHAPITRE 02 : RESULTATS ET DISCUSSION	6
Partie 1 : Résultats	29
CONCLUSION	29
GUIDE D'ENTRETIEN	43
ANNEXE B	74
FORMULAIRE D'EVALUATION	74

LISTE DES TABLEAUX

Numéro	Intitulé	Page
01	Série des couples (évaluation, récompenses)	25
02	signification des cotes	30
03	Nombre des points par côte	30
04	Situation des promotions et d'avancement division personnel en 2018	31
05	Relation entre le SNMG est la valeur de récompense de chaque médaille	32
06	Situation des récompenses et gratification division personnel en 2018	33
07	Périodes d'évaluation et de paiement de la PRI	35

LISTE DES FIGURES

Numéro	Intitulé	Page
01	Logotype de SDA	20
02	Organigramme de la SDA	22
03	Organigramme de la DDB.	23
04	Représentation graphique des promotions et avancements Division Personnel 2018	32
05	Représentation graphique de la répartition des médailles	34

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Acronyme Signification

SONELGAZ Société Nationale de l'Électricité et du Gaz

SDA Société de distribution de l'Électricité et du Gaz d'Alger

DDB Direction de Distribution de Bologhine

PRI prime de rendement individuelle

PRC Prime de rendement collective

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui, l'administration de toutes les entreprises cherche à prendre en compte l'élément humain, qui est considéré comme l'un des principaux facteurs de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, en particulier au cours des dernières décennies. Du fait de l'importance croissante de l'économie de la connaissance, qui considère que la productivité du capital humain est l'élément principal de la continuité et de la survie de toute organisation. Ainsi, augmenter la performance des employés est une priorité dans différentes entreprises. De là, on peut dire que l'appréciation du personnel constitue la pierre angulaire de la gestion des ressources humaines. Elle s'avère un outil permettant de rendre compte des contributions, des performances et des compétences des salariés, de déceler les insuffisances et y proposer des actions correctives. Elle est également le centre de toutes décisions en gestion des ressources humaines: rémunération, formation, mobilité, recrutement,...etc. En outre, grâce à l'évaluation de la performance des employés de manière objective et précise, ces derniers peuvent améliorer leur performance grâce au processus d'incitation qui contribue à orienter le comportement de l'individu et le changement du niveau de performance, qu'il soit positif ou négatif.

Et comme les sujets traitant de la relation entre le système d'évaluation et le système de récompense sont très importants, nous avons choisi d'étudier cette thématique pour palier aux lacunes des études antérieures sur le sujet. Aussi, nous avons été motivée par l'étude du problème du déclin et de la détérioration du niveau de performance de l'entreprise, et aussi parce que le sujet mérite d'être étudié et correspond à notre spécialité. Cette étude vise également la sensibilisation des entreprises algériennes quant à l'importance de valoriser l'élément humain sans lequel les objectifs de l'entreprise ne peuvent être atteints.

De ce fait, la problématique que nous essayerons d'éclairer s'intéresse à comprendre en profondeur : Quelle est la relation entre le système d'évaluation des RH et le système de récompense de l'entreprise ?

Pour mieux répondre à cette interrogation, il convient de la décomposer en d'autres sous questions :

1. Qu'est-ce que le système d'évaluation des ressources humaines ?
2. Qu'est-ce que le système de récompense ?
3. Quels sont les différents systèmes d'évaluation des ressources humaines ?
4. Quels sont les différents types de récompense ?

A la lumière de cette problématique et pour la résoudre, nous proposons les hypothèses suivantes :

1. Le système d'évaluation de la performance des travailleurs est un système efficace et approprié, capable d'obtenir une estimation réelle et juste du niveau de performance du travailleur et des résultats obtenus avec objectivité et précision.
2. Le système d'incitations et de récompenses est un stimulus externe qui motive les travailleurs à déployer des efforts maximaux, qu'elles soient matérielles ou morales.
3. La relation entre les récompenses et les performances des employés est très forte.

Parmi les auteurs qui ont écrit sur le sujet et abordé les points les plus importants, on trouve : (haegel, 2010) qui définit l'appréciation de performance d'un individu comme un outil de mesure du degré de réalisation du travail. On trouve également (BERNATCHEZ, 2003) qui cite les principales méthodes d'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe. Ces méthodes peuvent être divisées en trois catégories d'approches, on trouve : les approches comparatives, approches axées sur le comportement, et approches axées sur les résultats.

Pour le système de récompense, il existe différents types d'incitation : les systèmes d'incitation individuels, les systèmes d'incitation collectifs, les Systèmes de partage des profits, les systèmes proposant des avantages, l'actionnariat salarié (laydeker B. , 2003). Ainsi, il existe deux formes de rétributions différentes: extrinsèques et intrinsèques.(bourdil, 2007).

Notre objectif dans cette étude est de contribuer à enrichir la littérature existante sur la relation entre le système d'évaluation et le système de récompense en entreprise.

A cet effet, nous allons étudier le cas d'une entreprise algérienne pour voir la relation entre le système d'évaluation et le système de récompense. Cette entreprise est la SONELGAZ. Pour cela nous avons adopté une posture approche méthodologique inductive dont l'étude est qualitative se basant sur les méthodes suivantes : l'entretien, l'observation et l'analyse documentaire pour comprendre cette relation.

Pour ce faire, nous avons divisé notre travail en deux chapitres :

Chapitre 1- Cadre conceptuel et méthodologique : Il vise à retracer le cadre théorique et conceptuel du système d'évaluation et les différentes méthodes d'évaluation (Partie 1 - section 1), Etat de l'art sur le type de récompense (Partie 1 - section 2) et expliquer l'itinéraire qu'on va suivre pour approcher l'étude de la relation entre les deux paramètres étudiés.

Chapitre 2 – Résultats et discussion : Il représente les résultats des données récoltées et dont la présentation est organisée pour une meilleure compréhension du cas étudié. Ces résultats sont ensuite discutés plus loin.

CHAPITRE 01 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

Partie 01 : Cadre Conceptuel

Nous avons questionné les moteurs de recherche en Janvier 2019 sur l'état de l'art en littérature francophone (google scholar, science direct, jstor, cairn, google) en utilisant cette expression exacte : « la relation entre le système d'évaluation et le type de récompense ». Le résultat était 0 résultats.

On a ensuite décidé d'établir l'état de l'art de chaque paramètre à part. On va commencer par le système d'évaluation ensuite on va traiter le type de récompense.

Section 1 : Etat de l'art sur le système d'évaluation

De nombreux termes différents désignent ce processus, Nous allons ici garder pour acquis système d'évaluation des ressources humaines et par abréviation : système d'évaluation.

1.1 Définition du système d'évaluation

Selon (Annick, 2010), l'appréciation annuelle des performances et des compétences est : « *un processus clé de la GRH et du management des individus et des équipes. C'est un levier puissant pour la mesure des contributions Individuelles, le suivi individuel d'activité et l'évaluation des compétences* ». De là, on peut dire que l'évaluation de la performance et de compétence des ressources humaines est un moyen de mesurer le degré de réalisation du travail achevé et de l'activité de suivi tout au long de l'année, et d'identifier ces compétences au niveau du travail.

Parler de l'évaluation c'est évoquer les systèmes d'appréciation. Selon (Campoy Eric, gestion des ressources humaines, 2009), l'appréciation est : « 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... ». On peut dire que le système d'évaluation est un processus périodique régulier, conduit par l'organisation afin de mesurer le niveau d'efficacité de la performance de chaque travailleur. Ce processus sera étudié en profondeur, individuellement ou collectivement, de sorte que ce dernier contribue directement aux décisions de l'organisation, par exemple : en formation et en promotion.

Selon (TREPO Georges, 2002), l'appréciation du personnel est un outil permettant d'élaborer une GRH à la fois dynamique, c'est-à-dire qui puisse sans cesse s'adapter à un environnement externe et interne changeant, et intégrée, c'est-à-dire qui maximise les interactions positives entre ses différents processus : formation, rémunération, mobilité, recrutement et stratégie de l'organisation. On conclut que l'appréciation des performances est un outil important dans la GRH, fonctionnant sous forme d'un processus, inscrite dans des procédures, permettant de rendre compte et de mieux gérer la performance et les compétences des individus dans l'organisation. C'est un outil de pilotage des pratiques de management des ressources humaines.

1.2 Différents outils d'évaluation des ressources humaines en entreprise

Plusieurs méthodes existent dans le domaine d'évaluation des ressources humaines. Parmi elles on peut citer les cinq méthodes de (Kamali, 2012), le classement de (MARTORY Bernard, 2005) et le classement de (BERNATCHEZ J.-C. , 2003).

1.2.1 Classement de Kamali

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

1.2.1.1 Appréciation par traits

Selon((KAMALI, 2012), le principe de cette méthode sous-entend que l'entreprise arrête une liste des traits, qu'on appelle aussi critères d'appréciation, et demande au supérieur hiérarchique de noter ses subordonnés sur chacun des critères selon une échelle qui va de 1 à 5. Cette méthode peut englober les aptitudes et les comportements cohérents, s'inscrivant dans le style de management visé par l'entreprise. Elle peut décider une liste de critères comme :la responsabilité, l'esprit d'entreprise, l'esprit de synthèse et l'initiative.

1.2.1.2 Le classement par rang

Le classement par rang est une méthode d'évaluation très facile à utiliser. Elle consiste à classer les employés, en les comparant les uns aux autres, afin de déceler ceux qui sont compétents de ceux qui doivent faire des progrès. Selon (WERTHER, 1993), ce que l'organisation peut en déduire de cette méthode, c'est que certains employés sont meilleurs et que d'autres le sont moins. Cette méthode est basée sur l'ordre des travailleurs en fonction des performances, puis de les comparer pour arriver au meilleur arrangement qui nécessite un développement des éléments les moins compétents.

1.2.1.3 Direction par objectif (D.P.O).

Selon (PETIT, 1993.), cette méthode passe par deux étapes: Dans la première partie de l'entrevue, l'évaluateur et l'évalué font le bilan sur l'année écoulée en se basant sur les objectifs communiqués au salarié dans l'entretien annuel précédent. Au cours de la seconde partie de l'entretien, l'évaluateur et l'évalué fixent une liste des objectifs de l'évalué pour l'année suivante. La DPO est un processus constant et un mode de communication entre le supérieur et le subalterne à l'aide d'une structure formelle. On peut dire que cette méthode nécessite une communication courante entre supérieur et subordonné pour définir les objectifs et les tâches que l'employé doit accomplir et remplir au cours d'une certaine période. Les objectifs sont généralement clairs et réalistes, parfois quantifiés ou descriptifs.

1.2.1.4 Le 360.

Selon (HANDY, 1996.). Le 360° est un outil d'observation et d'évaluation managériale individuelle qui permet au gestionnaire de comparer sa propre évaluation à la perception de son entourage. En d'autre terme, si les individus souhaitent appréhender clairement leur manière de travailler au sein de l'entreprise, il leur suffit de se questionner sur leur environnement professionnel, car d'après plusieurs études, il est perçu comme étant le meilleur moyen d'obtenir des données précises sur le comportement. Méthode 360° est considérée comme un nécessaire moyen d'observation et d'évaluation managériale car elle permet d'identifier la capacité d'adaptation des travailleurs à leur environnement professionnel et aussi un outil performant pour l'obtention de données soigneusement récoltées sur le comportement.

1.2.1.5 Centres d'évaluation « Assessment centers ».

L' « Assessment center » est une des méthodes d'évaluation qui diffère des autres méthodes. Selon (BALICCO, 2002), « La principale caractéristique qui différencie les centres d'évaluation des autres procédures, repose sur le fait qu'ils utilisent de multiples techniques d'évaluation et plusieurs évaluateurs (consultants externes, managers formés, psychologues ...), qui évaluent les compétences ou les caractéristiques personnelles des gens qui assistent à ces centres ». Le centre d'évaluation permet de mieux identifier les capacités et le potentiel des salariés, à travers plusieurs évaluateurs et avec plusieurs procédures d'évaluation.

1.2.2 Le classement de MARTORY

(MARTORY Bernard, 2005) Classe les méthodes d'évaluation en deux catégories : en tant que programmes axés sur l'évaluation des caractéristiques personnelles ou des attributs de personnalité et en tant que méthodes axées sur l'observation des comportements.

1.2.2.1 Les programmes axés sur l'évaluation des caractéristiques personnelles

1.2.2.1.1. L'évaluation libre : Elle met en exergue les points forts et les faiblesses de l'évalué, ses chances de succès et les actions correctrices nécessaires. Cette méthode est efficace pour déclencher des actions de formation ciblées mais elle ne permet pas les actions de sélection ou des promotions et empêche les comparaisons entre salariés. On peut dire que cette méthode détermine les points forts et les faiblesses de l'évalué et permet de mieux identifier les capacités de succès et chances d'avancement de chaque salarié mais ne permet pas d'engager les procédures de sélection à une éventuelle promotion.

1.2.2.1.2. La méthode du choix forcé: Par cette méthode, l'évaluateur décrit sur un formulaire les comportements de l'évalué. Cette méthode décrit bien les forces et faiblesses de l'évalué mais il ya un risque de comparaison à l'intérieur d'une même catégorie quand les critères d'évaluation ne sont pas identiques. Dans cette méthode, le supérieur expose sur un formulaire d'une manière précise les forces et les faiblesses de l'évalué.

1.2.2.2 Les méthodes axées sur l'observation des comportements

1.2.2.2.1. La méthode de la distribution forcée : (Tania Saba, 2008) contourne le problème des rangs uniques qu'on trouve dans les autres méthodes par l'intégration de

plusieurs facteurs dans le processus de rangement. Il peut en effet être difficile de différencier deux titulaires de poste dont le rendement est similaire. La distribution est donc dite « forcée » alors qu'on doit répartir un certain nombre d'employés de chacune des cinq catégories prédéterminée. Cette méthode vise à éliminer les préjugés personnels dans le processus d'évaluation et tend à donner aux travailleurs des estimations hautes ou basses afin qu'elles soient faciles et simples à appliquer.

1.2.2.2. La méthode de comparaison par paires : Cette méthode implique que l'on compare chaque employé avec les autres, deux à deux, en utilisant dans chaque cas, une norme unique pour désigner le meilleur des deux. Au final, on fait le classement comme suit : pour chaque employé, on compte le nombre de fois où on l'a jugé supérieur à un autre, ensuite, les employés sont placés par ordre décroissant. Cette méthode par rapport aux autres est plus facile pour départager les meilleurs individus. Dans cette méthode, on utilise la comparaison de chaque salarié avec les salariés de la même fonction et en binaires et on utilise un seul critère dans chaque cas afin de choisir le meilleur des deux.

1.2.3 Le classement de Bernatchez

Selon (BERNATCHEZ J.-C. , 2003), il faut diversifier le contenu des méthodes d'appréciation, donc il est important de s'assurer que la méthode d'appréciation choisie permet d'atteindre un maximum d'objectivité. Ces méthodes peuvent être divisées en trois catégories d'approches : les approches comparatives, approches axées sur le comportement, et approches axées sur les résultats.

1.2.3.1. Les approches comparatives ou normatives : Elles permettent de mesurer le rendement à travers une comparaison entre des employés d'un groupe donné dans l'organisation. On peut citer : l'appréciation par rangement et la méthode par distribution forcée.

1.2.3.1.1. L'appréciation par rangement

Elle implique de mettre en rang ou de classer les performances des employés selon un ordre déterminé. Le supérieur classe par ordre décroissant les collaborateurs selon leur rendement global ou suivant un ensemble de traits en relation avec la qualité du travail, le respect des échéances, leadership...etc. Cette méthode exige que le supérieur hiérarchique

classe les performances peu à peu de chaque employé, selon leur contribution et avec assortiment des traits.

1.2.3.1.2. La méthode par distribution forcée

La méthode par distribution forcée consiste à orienter la répartition des appréciés en fonction de groupes de référence déterminés à l'avance. Elle est dite forcée car les appréciateurs doivent répartir l'ensemble des appréciés à l'intérieur de classes déterminées. L'auteur met en évidence la variation de l'amplitude et la quantité de classes d'une situation à l'autre. Dans cette méthode, certaines entreprises exigent des évaluateurs qu'ils distribuent leurs estimations aux individus en fonction de la répétition naturelle, de sorte que l'évaluateur soit obligé de les distribuer et de les classer comme bons, faibles et excellents. Il ne s'agit pas d'une justice amère mais d'un processus qui conduit à l'esprit d'initiative et à la motivation des employés.

1.2.3.2 Les approches axées sur le comportement

Les méthodes qui sont utilisées pour l'analyse du comportement des salariés dans les situations de travail sont :

1.2.3.2.1. L'appréciation ouverte/ ou appréciation descriptive

On l'appelle également évaluation libre. Cette appréciation se présente sous la forme d'un texte sur les performances de l'apprécié, rédigé par l'évaluateur sur les réussites et les points faibles de l'apprécié, ses chances de succès et les corrections nécessaires. Ce dernier peut également rédiger une auto-appréciation de sa part. Tout en notant qu' « elle doit porter sur le travail de l'apprécié au cours d'une période donnée », ici la méthode dépend de la rédaction d'un seul texte par un supérieur sur la performance, à travers la description des points forts et points faibles d'un l'évalué avec les points nécessaires de corrections.

1.2.3.2.2. L'analyse des faits significatifs /ou analyse des incidents critiques

Le supérieur dans ce cas, note les comportements des collaborateurs dans des situations critiques. Ces comportements pouvant expliquer les réussites ou les échecs liés à un plan de performance. « L'appréciation consiste donc à rappeler cet ensemble de faits à l'apprécié selon un ordre donné, soit de façon analytique ou chronologique. Mais elle exige

également de tirer les conclusions utiles de cet ensemble de faits ou d'événements signifiants». Cela dépend d'observer le comportement de l'employé pendant la performance et le travail réel et d'enregistrer les observations de superviseur dans un enregistrement spécial pour chaque employé afin que, lorsque vient la période d'examen périodique dans l'organisation, le superviseur examine l'enregistrement comportemental de l'employé, puis émet une sagesse sur la performance de l'employé à travers ces comportements qui ont été observés à l'avance.

1.2.3.3 Les approches axées sur les résultats

1.2.3.3.1. Le management par objectif (MBO Management By Objectives)

Cette méthode est développée dans les années 1950 par le professeur Peter DRUCKER. Elle nécessite une fixation préalable des objectifs pour l'employé. Ces derniers peuvent être hebdomadaires, mensuels ou trimestriels et nécessitent d'être définies en concertation entre le manager et l'employé pour que cette méthode réussisse. L'adhésion de l'employé est importante dans la mesure où elle conditionne l'intégrité de la méthode MBO. Cette méthode détermine les objectifs à l'avance, entre le manager et le salarié qui peuvent être mensuels ou annuels.

1.2.3.3.2. Les normes de rendement

Selon (Massinissa HAMGA, 2015), c'est une méthode proche de celle du MBO. Alors que dans cette dernière on utilise l'atteinte des objectifs comme critères, pour cette méthode le critère utilisé est défini sur la base de normes de rendement. Les normes de rendement sont nombreuses et détaillées. L'évaluateur a pour mission d'évaluer chaque norme et associer une pondération à chaque résultat selon le degré de son importance. Bien que cette méthode procure une information claire et précise sur le rendement d'un employé, elle est très coûteuse et nécessite beaucoup de temps. Cette méthode consiste à fixer des objectifs comme une norme de rendement.

1.2.3.3.3. La méthode d'évaluation à 360°

D'après (AHMED, 2010) l'idée de cette méthode provient des études de recherche en marketing sur l'apport du client comme élément crucial dans l'évaluation de la performance de l'entreprise. C'est une méthode d'évaluation collective permettant à plusieurs acteurs d'apprécier la performance de l'employé. Du fait qu'elle se repose sur

L'avis de plusieurs évaluateurs, il est généralement admis que la 360° génère des informations plus objectives et plus concrètes sur le comportement réel de l'employé. L'apprécié est dans ce cas évalué par son supérieur hiérarchique, ses subordonnés s'il est en position de management, ses pairs, ses équipiers (ou collaborateurs), ses clients, et aussi par lui-même. On peut dire que cette méthode, est considérée comme une méthode d'évaluation collective par ce qu'elle construite sur l'avis de plusieurs évaluateurs, et aussi elle va produire des informations sur le comportement réel de l'employé à travers ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques.

Section 02 : Etat de l'art sur le type de récompense.

2.1 Définition : Une **récompense** est un prix reçu en reconnaissance d'un service rendu. Elle prend plusieurs sens selon le domaine d'étude [Selon(Larousse, 2019)] :

- en compétition sportive (récompenses sportives) ;
- Au théâtre (récompenses de théâtre) ;
- au cinéma (récompenses de cinéma) ;
- à la télévision (récompenses de télévision) ;
- en sciences (récompenses scientifiques) ;
- dans le domaine du jeu et du jouet : Récompense (jeu) ;
- Succès, des récompenses obtenues au cours de jeux vidéo pour avoir réussi victorieusement des difficultés ;

On peut dire que la récompense est un montant en espèces ou en nature donné au travailleur en tant qu'expression de la reconnaissance de l'expérience ou des compétences de l'employeur, ou en tant qu'incitation à l'effort accru pour de meilleurs résultats.

L'encyclopédie numérique Wikipedia quant à elle, donne les définitions suivantes à la récompense selon le champ étudié (Wikipédia, 2019) :

- ✓ En sciences de l'éducation, pour les récompenses scolaires, la récompense est ce qui est accordé à quelqu'un en remerciement d'un service rendu ou en reconnaissance d'un mérite particulier.
- ✓ Dans la vie quotidienne, elle peut être une somme d'argent en échange d'un service particulier, comme par exemple, promettre une récompense à qui rapportera un enfant égaré depuis quelque temps.

- ✓ En sciences comportementales « Behaviour sciences », c'est un avantage ou une sanction qui résulte d'une action ou d'un comportement. Exemple : L'échec d'un athlète dans une course est considéré comme une récompense à sa mauvaise préparation.
- ✓ En médecine, le système de récompense est un système fonctionnel cérébral localisé en partie dans le cerveau limbique. Le système limbique motive l'individu à produire un comportement ou une tâche pour se procurer à nouveau des récompenses, comme par exemple : un singe grimpe à un arbre pour obtenir une banane, il ressent un tel plaisir qu'il sera motivé à reproduire cette action lorsqu'il ressentira à nouveau des crampes d'estomac.

2.2 Les différents types de système de récompense

2.2.1 Classement de Laydeker

Selon (Brigitte, 2003), il existe plusieurs types de systèmes de récompense :

2.2.1.1. Les systèmes d'incitation individuels : Ces systèmes où le lien entre la performance individuelle et la rémunération est direct peuvent favoriser des comportements individualistes au détriment des buts communs. La performance individuelle peut en outre être difficile à mesurer par rapport à la performance globale. Ce type de système est donc cohérent si l'apport de chacun est mesurable et si le personnel est autonome. Il faut également que l'esprit de compétition qu'il suscite soit bénéfique à l'organisation et que la culture de l'entreprise favorise la réalisation individuelle. On peut dire que les incitations individuelles visent à encourager ou à motiver les individus, plutôt que le groupe, mais constituent également un soutien financier ou moral à l'employé en échange d'un effort particulier dans l'exercice de ses fonctions.

2.2.1.2. Les systèmes d'incitation collectifs : Le but de ces systèmes est d'augmenter la cohésion de l'équipe et de stimuler la coopération ainsi que l'effort collectif. Le danger est que certains soient incités à se reposer sur la performance du groupe. Si ces comportements sont contrôlables dans des petits groupes, cela devient plus difficile dans des grands ensembles. On peut dire que les incitations collectives visent à encourager un esprit de coopération entre les travailleurs dans les organisations. Les incitations collectives aident à

promouvoir l'attachement, l'harmonie, le développement d'un sens de la participation et encouragent le travail d'équipe entre les travailleurs.

2.2.1.3. Les systèmes de partage des profits : Utilisés de longue date, ces systèmes favorisent l'identification à l'entreprise et la réduction des barrières entre les employés et les propriétaires de la structure. Ils ne permettent pas cependant de lier la contribution à la performance. Par ailleurs, les individus n'ont pas de maîtrise sur la génération du profit global. Il convient donc d'envisager leur utilisation en complément d'autres systèmes. Ces systèmes éliminent les limites entre les employés et les propriétaires de la structure, ce qui oblige aussi les employés à participer aux bénéfices et pertes de l'entreprise.

2.2.1.4. Les systèmes proposant des « avantages » (retraite, sécurité sociale, etc) : Dans ce domaine, la plupart des sociétés vont rarement au-delà de ce que requiert la législation du pays où elles opèrent. La mise en place d'un programme d'avantages peut cependant se révéler efficace pour fidéliser le personnel et attirer des candidats de qualité. Ces systèmes visent à renforcer la main-d'œuvre compétente et qualifiante en assurant tous les aspects pour fidéliser ces compétences au sein de l'organisation.

2.2.1.5. L'actionnariat salarié : Offrir la possibilité aux salariés d'acquérir des actions de leur entreprise est rare. Un plus grand recul et l'étude des expériences qui ont pu être menées s'avèrent donc nécessaire avant de tirer des conclusions sur l'éventuelle efficacité de ce type d'incitation. Ce système convient aux entreprises confrontées à des problèmes financiers où la liquidité diminue car les incitations ne sont pas distribuées sous forme d'espèces.

2.2.1.6. Les incitations monétaires Selon (Thierry Burger, 2015), les incitations monétaires prennent la forme de versements d'argent en fonction d'un indicateur de performance. On peut penser au paiement de primes associées à la réalisation d'objectifs individuels de performance absolue, de bonus associés à des objectifs de performance relative ou de rémunérations monétaires fondées sur la performance d'une équipe. Les incitations monétaires sont liées au niveau d'évaluation de la performance de chaque salarié et peuvent prendre une forme matérielle .Exemple : prime de rendement individuelle.

2.2.1.7. Les incitations non monétaires : les incitations non monétaires liées à l'occupation (au « job ») permettent de motiver les employés intrinsèquement.

L'employeur peut, par exemple, proposer un travail avec des tâches variées, des responsabilités, une certaine autonomie et des horaires flexibles. Il peut aussi faire participer les employés aux décisions et donner du sens au travail à accomplir. Enfin, il peut leur fixer des objectifs clairs. Le but de ce type d'incitations non monétaires est de rendre le travail plus agréable et plus intéressant. On peut parler ici des incitations liées au poste de travail, par exemple, l'évaluation des efforts déployés par l'employé pour lui accorder un poste supérieur à celui qu'il occupait ou auquel il déléguait des tâches et une plus grande responsabilité, ou bien implication de l'employé dans les décisions stratégiques d'entreprise.

2.2.2 Classement de Bourdil

Selon (Bourdil, 2007), il existe les rétributions intrinsèques des rétributions extrinsèques, relatives à l'adoption de comportement de diffusion de connaissances.

2.2.2.1.Récompenses intrinsèques

Les récompenses à la diffusion des connaissances individuelles au reste de l'organisation peuvent être intrinsèques, c'est à-dire utiles en tant que telles. Les récompenses se rapportent alors à des éléments peu tangibles,

- la satisfaction personnelle et l'estime de soi
- L'opportunité d'aider les autres. Des études antérieures sur l'altruisme ont montré qu'aider l'autre procure du plaisir
- Une meilleure efficacité au travail grâce, par exemple, à une formalisation de ses propres connaissances.

Pourtant, ces récompenses intrinsèques sont parfois insuffisantes et ne permettent pas d'expliquer complètement les comportements de diffusion interne des connaissances. C'est pourquoi, les organisations tentent de favoriser l'adoption de comportements de codification et de diffusion de connaissances à l'aide de la promotion de récompenses extrinsèques.

Et nous entendons ici les choses non matérielles fournies par l'organisation comme des opportunités de progrès et des opportunités d'apprentissage et de créativité, telles que : la promotion, d'impliquer le personnel dans la direction, assurer le travail et la stabilité.

2.2.2.2. Récompenses extrinsèques

Les récompenses à la diffusion de connaissances peuvent donc également prendre des formes plus tangibles ou extrinsèques. Les bénéfices extrinsèques en matière de gestion des connaissances concernent les récompenses organisationnelles à l'échange ou au comportement de diffusion de connaissances telles que:

- Des incitations économiques sous la forme d'augmentations de salaire, de primes, de stock-options.
- L'accès aux informations et connaissances partagées par les autres contributeurs.
- L'avancement de carrière quand les comportements de stockage et diffusion sont évalués et valorisés.
- Le développement de la réputation et l'acquisition d'une image d'expert dans l'organisation.
- L'existence de bénéfices réciproques, tels que des réponses futures à leur demande d'information, pouvant faciliter leur travail.

On peut dire que les incitations prennent le côté financier des travailleurs et sont représentées par des augmentations annuelles et des incitations matérielles telles que : le salaire et la quote-part des bénéfices.

Partie 2 : Méthodologie suivie

Section 1 : Description de la méthodologie adoptée

La méthodologie adoptée dans notre travail est celle de l'étude de cas (Yin, 2003). On a utilisé la triangulation des données avec : l'observation, l'analyse documentaire et l'entretien.

Pour construire le guide d'entretien, nous sommes passés par trois étapes successives:

- A. Analyse documentaire des résultats de l'état de l'art effectué au niveau de la partie 1. Cadre conceptuel qui traite les deux concepts : outils d'évaluation des ressources humaines et types de récompenses en entreprise.
- B. Appliquer les **6 questions (Comment, Pourquoi, Qui, Quand, Où, Combien)** sur chaque combinaison entre un outil d'évaluation et un type de récompense pour produire le guide d'entretien.

- C. Conduire une série d'entretiens semi-directifs sur les employés de la société SDE Sonelgaz qui ont subi déjà une évaluation au courant de l'année en cours, en respectant le guide d'entretien (voir annexe 01).

Quant à la méthodologie adoptée pour la rédaction du mémoire, nous avons suivi celle du guide de rédaction du mémoire de master de l'Ecole Nationale Supérieure de Management. Pour le référencement bibliographique, nous avons choisi celui de l'American Psychology Association APA 5th Edition disponible sur le programme Word de Microsoft Office 2013.

Section 2 : L'étude de cas – SDA Sonelgaz

L'étude de cas s'est effectuée au niveau de la SDA SONELGAZ.

1. Historique du groupe SONELGAZ :

SONELGAZ, ou Société Nationale de l'Electricité et du Gaz, est une compagnie chargée de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie. Elle a été créée en 1969 par Ordonnance n° 69-59 du 28 Juillet 1969 qui dissout l'établissement public d'Electricité et Gaz en Algérie (EGA), et promulgue les statuts de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ).

Le processus de transformation de SONELGAZ a commencé en 2004 avec la création de trois (03) sociétés « métiers » :

- Société Algérienne de Production de l'Electricité (SPE).
- Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE).
- Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz (GRTG).

Le processus s'est poursuivi en 2006 avec l'émergence, dès le 1^{er} janvier, de quatre (04) sociétés :

- Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA).
- Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre (SDC).
- Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est (SDE).
- Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest (SDO).

Et d'une Société de gestion du système électrique national (Opérateur Système).

A la même période, les entreprises « travaux », KAHRIF, KANAGAZ, INERGA, ETTERKIB, KAHRAKIB, ont été rattachées au Groupe SONELGAZ sur décision des pouvoirs publics, pour une meilleure efficacité dans la réalisation des ouvrages énergétiques.

La création, le 1^{er} janvier 2009, des sociétés d'engineerings CEEG, des systèmes d'information ELIT et de la gestion immobilière SOPIEG, ainsi que l'intégration de la société Rouiba Eclairage, marque le parachèvement de la transformation de SONELGAZ en une holding de sociétés.

Aujourd'hui SONELGAZ est érigée en groupe industriel composé de trente-neufs (37) filiales et de six (06) sociétés en participation directe. En 2017, La distribution s'est réorganisée en deux filiales uniquement, la SDA et la SDC.

2. Les missions et les objectifs du groupe SONELGAZ :

- La détention, l'acquisition et la gestion de toute action ou prise de participation
- De développer l'intégration nationale dans les domaines de la recherche, de l'engineering, de la fabrication, de la maintenance et de la réalisation des ouvrages industriels
- D'exercer les prérogatives d'assemblées générales de ses filiales,
- D'élaborer et mettre en œuvre la stratégie de développement et la politique financière
- De développer les énergies renouvelables, par le biais de filiales ou de participations.

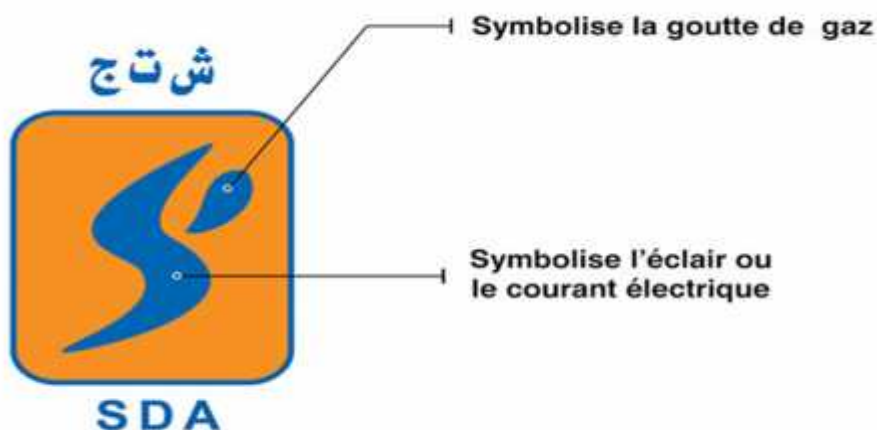
3. Présentation de la filiale SDA.

3.1 Création de la SDA.

La Société de distribution de l'électricité et gaz d'Alger (SDA), l'une des quatre (04) filiales du Groupe SONELGAZ est créée en janvier 2006, ayant la forme juridique de S.P.A, avec un capital social de 9.000 MDA.

Son identité visuelle est refaite et avec sa dénomination en Avril 2009.

Figure n°1: Logotype de SDA



Source : SDA.dz en 2019.

Elle se situe à la KhelifaBoukhafa, 39/41 à Alger et gère 04 Direction de Distribution (DD) :

- Direction de Distribution de Belouizdad
- Direction de Distribution de Bologhine
- Direction de Distribution du Gué de Constantine
- Direction de Distribution d'ElHarrach

La SDA alimente en énergie électrique et gazière les clients résidant dans la Wilaya d'ALGER et exerce ses activités conformément aux dispositions de la loi 02/01 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisation, et la réglementation en vigueur.

Elle dispose d'un réseau d'électricité d'une longueur de 15337 k en moyenne et basse tension et d'un réseau gaz de 4032 km en moyenne pression à travers son réseau commercial qui se constitue de 42 agences et grâce aux 2010 agents qu'elle emploie.

3.2 Missions de la SDA :

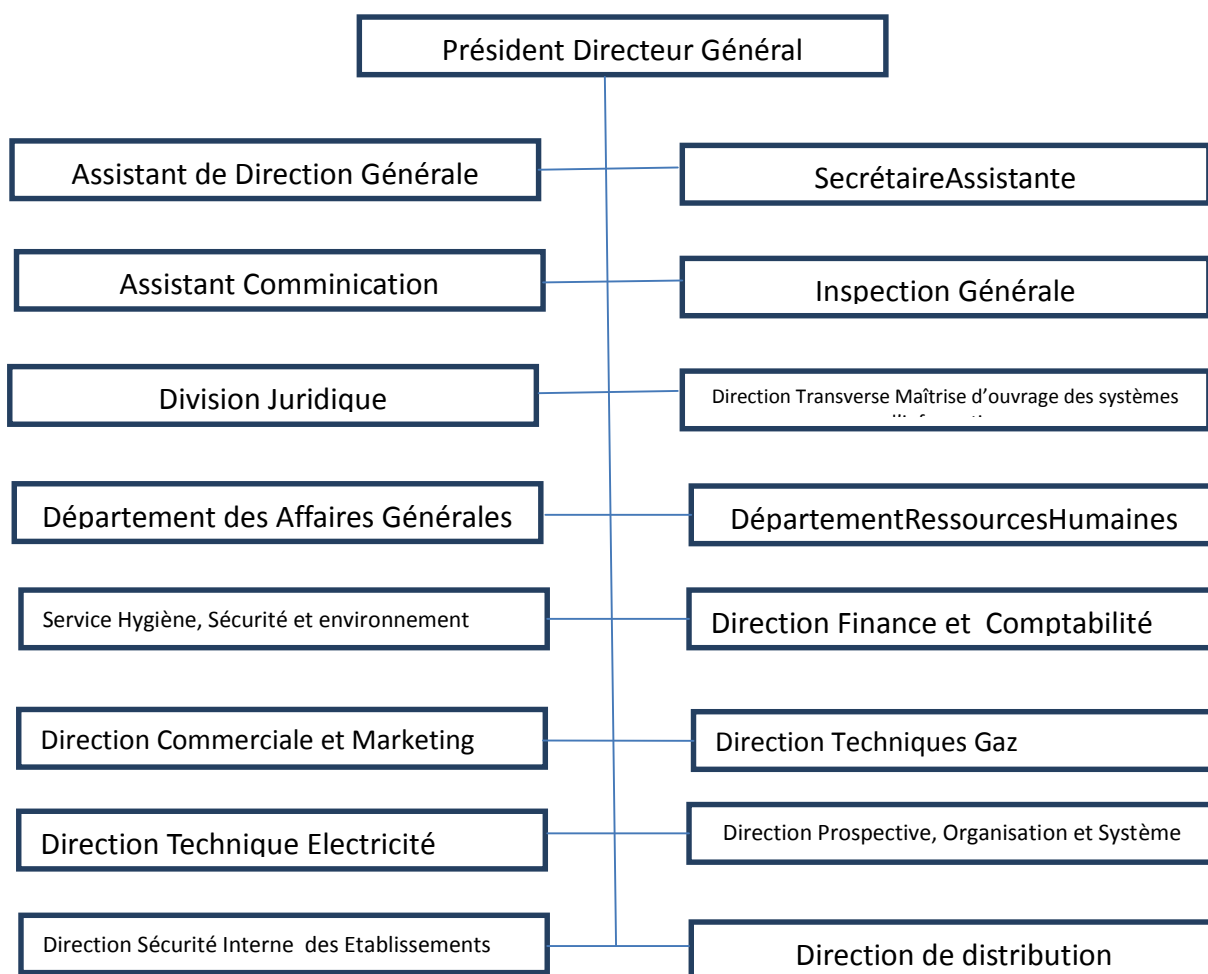
Les missions de la SDA se résument comme suit :

- Exploiter et maintenir les réseaux de distribution de l'électricité et du gaz dans le périmètre de la Wilaya d'Alger ;
- Développer et moderniser les réseaux électricité et gaz ;

- Garantir la qualité et la continuité de service dans la distribution de l'électricité et du gaz ;
- Garantir la sécurité des réseaux électricité et gaz ;
- Commercialiser les énergies électriques et gazières ;
- Prendre en compte les orientations stratégiques et s'inscrire dans les politiques générales définies par SONELGAZ.

3.3 Organigramme :

Figure n°2 : Organigramme de la SDA



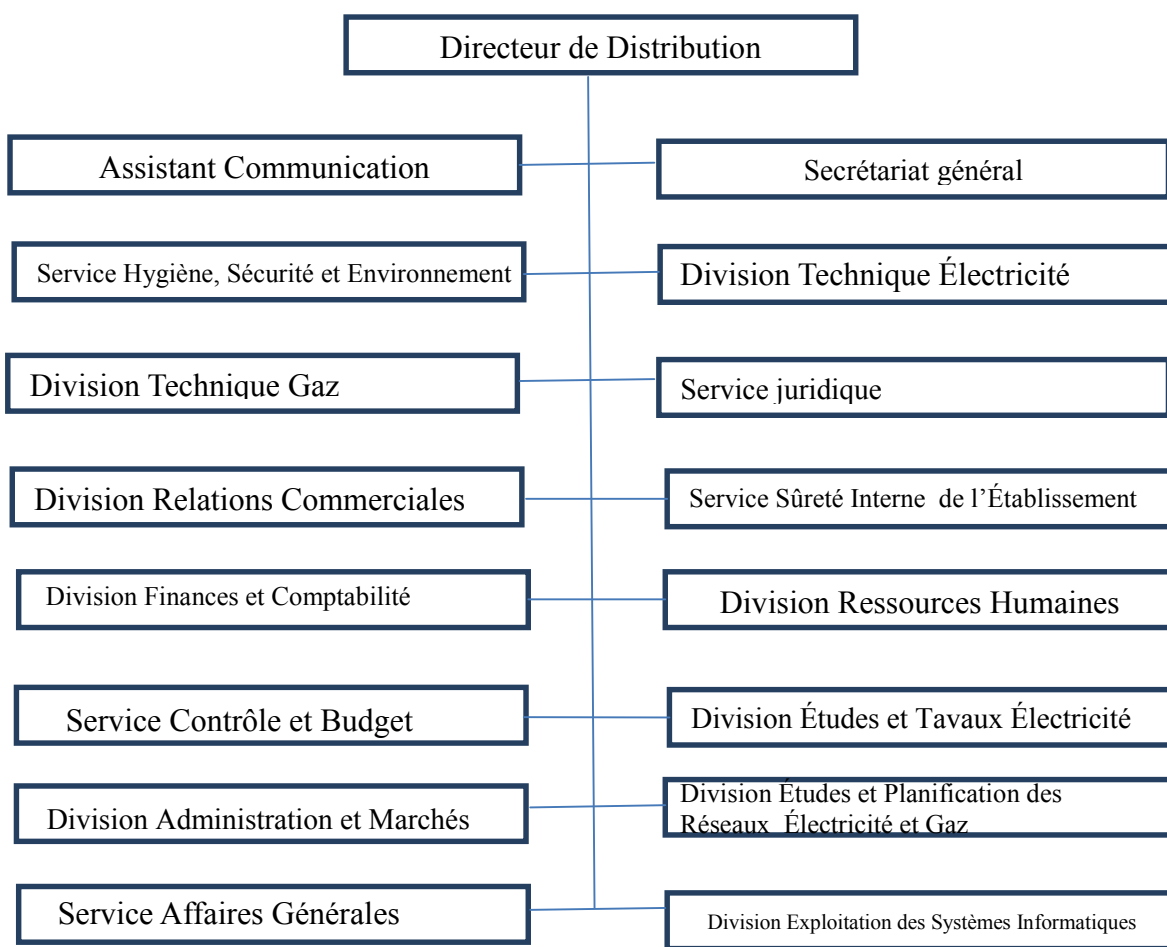
Source : documents internes de la SDA en 2019.

3.3.1 Présentation de la Direction de Distribution de Bologhine et organigramme :

La Direction de Distribution de Bologhine est l'une des quatre (04) Directions de Distribution que compte la SDA, elle a été créée en 1994. Elle gère un portefeuille de 257 221 abonnés, étalés sur 19 communes du Ouest d'Alger pour un territoire de 196 Km²

Organigramme de Direction de Distribution de Bologhine

Figure n°3 : Organigramme de la DDB.



Source : Documents internes de la DDB en 2019.

3.3.2 Missions de la Direction de Distribution de Bologhine:

Les missions de la DDB sont les suivantes :

- Distribution des énergies électriques et gazières ;
- Maintenance des réseaux d'électricité et gaz ;
- Raccordement de la clientèle en énergie électriques et gazières ;
- Facturation et recouvrement des créances ;
- Traitement des réclamations de la clientèle ;
- Prise en charge des doléances de sa clientèle ;
- Assure une continuité de fourniture des énergies électriques et gazière

Nous avons inventorié 12 outils d'évaluation des ressources humaines, qui sont : La méthode appréciation par traits, la méthode classement par rang, la méthode de direction

par objectifs, centre d'évaluation, la méthode de comparaison par paires, la méthode 360°, la méthode du choix forcée, la méthode de la distribution forcée, l'appréciation par rangement, l'analyse des faits significatifs, le management par objectifs, les normes de rendement.

En plus, l'état de l'art nous a permis de dénombré 7 types de récompense qui sont : systèmes d'incitation individuels, les systèmes d'incitations collectifs, les systèmes de partage des profits, l'actionnariat salarié, les incitations monétaires, les incitations non monétaires

A. Application des 6 questions sur chaque combinaison (évaluation, récompense)

Après avoir inventorié les 12 outils d'évaluation et les 7 types de récompenses, nous allons maintenant bâtir notre guide d'entretien. Pour ce faire, nous allons appliquer une série de questions (Comment, Pourquoi, Qui, Quand, Où, Combien) sur chaque couple (évaluation, récompense).

Le tableau suivant nous indique la série des couples (évaluation, récompenses) :

Tableau n° 1 : Série des couples (évaluation, récompenses)

Appréciation par traits	Les systèmes d'incitation individuels
-------------------------	---------------------------------------

	Les systèmes d'incitation collectifs
	Le système de partage des profits
	Le système proposant des avantages
	L'actionnariat salarié
	Les incitations monétaires
	Les incitations non monétaires
Méthode classement par rang	Les systèmes d'incitation individuels
	Les systèmes d'incitation collectifs
	Le système de partage des profits
	Le système proposant des avantages
	L'actionnariat salarié
	Les incitations monétaires
	Les incitations non monétaires
Méthode direction par objectifs	Les systèmes d'incitation individuels
	Les systèmes d'incitation collectifs
	Le système de partage des profits
	Le système proposant des avantages
	L'actionnariat salarié
	Les incitations monétaires
	Les incitations non monétaires
Méthode 360°	Les systèmes d'incitation individuels
	Les systèmes d'incitation collectifs
	Le système de partage des profits
	Le système proposant des avantages
	L'actionnariat salarié
	Les incitations monétaires
	Les incitations non monétaires
La méthode centre d'évaluation	Les systèmes d'incitation individuels
	Les systèmes d'incitation collectifs
	Le système de partage des profits
	Le système proposant des avantages
	L'actionnariat salarié
	Les incitations monétaires
	Les incitations non monétaires
Méthode l'évaluation libre	Les systèmes d'incitation individuels
	Les systèmes d'incitation collectifs
	Le système de partage des profits

	Le système proposant des avantages
	L'actionnariat salarié
	Les incitations monétaires
	Les incitations non monétaires
La méthode du choix forcée	Les systèmes d'incitation individuels
	Les systèmes d'incitation collectifs
	Le système de partage des profits
	Le système proposant des avantages
	L'actionnariat salarié
	Les incitations monétaires
	Les incitations non monétaires
La méthode distribution forcé	Les systèmes d'incitation individuels
	Les systèmes d'incitation collectifs
	Le système de partage des profits
	Le système proposant des avantages
	L'actionnariat salarié
	Les incitations monétaires
	Les incitations non monétaires
L'évaluation de comparaison par paires	Les systèmes d'incitation individuels
	Les systèmes d'incitation collectifs
	Le système de partage des profits
	Le système proposant des avantages
	L'actionnariat salarié
	Les incitations monétaires
	Les incitations non monétaires
La méthode l'appréciation par rangement	Les systèmes d'incitation individuels
	Les systèmes d'incitation collectifs
	Le système de partage des profits
	Le système proposant des avantages
	L'actionnariat salarié
	Les incitations monétaires
	Les incitations non monétaires
La méthode l'analyse des faits significatifs	Les systèmes d'incitation individuels
	Les systèmes d'incitation collectifs

	Le système de partage des profits
	Le système proposant des avantages
	L'actionnariat salarié
	Les incitations monétaires
	Les incitations non monétaires
La méthode le management par objectifs	Les systèmes d'incitation individuels
	Les systèmes d'incitation collectifs
	Le système de partage des profits
	Le système proposant des avantages
	L'actionnariat salarié
	Les incitations monétaires
	Les incitations non monétaires
La méthode les normes de rendement	Les systèmes d'incitation individuels
	Les systèmes d'incitation collectifs
	Le système de partage des profits
	Le système proposant des avantages
	L'actionnariat salarié
	Les incitations monétaires
	Les incitations non monétaires

CHAPITRE 02 : RESULTATS ET DISCUSSION

Partie 1 : Résultats

A travers le stage que nous avons effectué dans l'entreprise Sonelgaz, qui traite la relation entre le système d'évaluation et le système de récompense, et selon le guide d'entretien utilisé (Annexe1) et appliqué à 15 interviewés de l'entreprise qui font tous partie du service GRH, nous avons constaté que l'entreprise utilise la méthode d'appréciation par traits avec le type des incitations monétaires. Elle pratique deux types d'évaluation qui lui permettent d'attribuer une note annuelle à chaque employé. Ces deux types sont : l'évaluation de rôle et l'évaluation du rendement.

Le poids de chaque évaluation dans cette note finale est du type 70/30, soit une pondération pour le rendement de (0,7) et pour le rôle de (0,3).

L'évaluation de rôle doit être réalisée une fois par an. Elle s'intéresse aux aptitudes comportementales et savoir être.

L'évaluation de rendement s'effectue d'une façon trimestrielle et résulte de la moyenne des quatre notes attribués durant chaque trimestre de l'année. Son calcul s'effectue grâce à l'équation suivante : $[(T1+T2+T3+T4)/4]/2$ qui nous produit un nombre à comparer à 20.

On constate que les exécutants obtiennent des points sur le rendement en détriment du rôle alors que les cadres totalisent des points à fort poids de rôle.

L'évaluation du rôle a pour objet d'évaluer le rôle joué par le travailleur dans l'exercice de ses fonctions, afin qu'il se concentre sur les normes comportementales permettant de mesurer et d'analyser ses performances à travers les traits comportementaux sur lesquels il se distingue. Parmi elles, on peut citer : les compétences intellectuelles, les compétences de gestion relationnelle, les compétences individuelles, le dynamisme et la discipline.

La note est le critère sur laquelle se base la DRH pour décider ou non la promotion d'un employé. Cette note ne peut être attribuée à un employé que s'il a accompli trois années de fonction au sein de l'entreprise. Pour se faire, il doit avoir une note supérieure ou égale à 13,5/20. Cette note représente une expression du mérite. Ses détenteurs sont éligibles à la promotion et à l'avancement de carrière. Cette note est valable pour tous les groupes socio-professionnels.

Les deux évaluations de rôle et de rendement sont notés dans un document de référence PRI.

Ces évaluations sont engagées sur la base d'existence de compétences. Chacune de ces compétences est déterminée par un ensemble d'éléments de mesure qui correspondent à la nature du travail effectué par l'évalué et ne dépassent pas la totalité de 10 éléments.

On peut lire clairement sur le document de référence PRI, une série d'instructions qui pilote le processus d'évaluation de rôle. Exemples :

- (1) Pour chaque habilité, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes « 1,2,3,4 » donné ci – après :

Tableau n°2 : Signification des côtes

Côtes	Signification
1	Compétence absente
2	Compétence à développer
3	Compétence à parfaire
4	Compétence acquise

Source : Document interne de SDA Sonelgaz, 2019.

- (2) traduire ces cotes (1, 2,3,4)en nombre de pointes correspondant en utilisant le tableau ci – dessous :

(3) Tableau n°3 : Nombre des points par côte

Cotes	Nombre de points
1	0
2	3
3	6
4	10

Source : Document interne de SDA Sonelgaz, 2019.

- (3) sommer le nombre de points sur 40

- (4) diviser par 2 le total sur 40 pour obtenir une note sur 20

Ainsi, la promotion et l'avancement récompensent la qualité et la valeur du travail fourni et le mérite d'une manière générale du travailleur. La promotion de catégorie et l'avancement de classe auront lieu sur proposition de la hiérarchie.

On peut aussi dire que la promotion et l'avancement sont considérés comme une incitation non monétaires et en même temps comme des incitations monétaires, par ce qu'ils permettent au travailleur de passer d'un poste à un autre ou d'accroître sa responsabilité et ses devoirs à l'égard de son poste tout en augmentant son salaire.

Voici en ce qui suit, la situation des agents qui ont obtenu des récompenses et gratifications au sein de Sonelgaz en 2018.

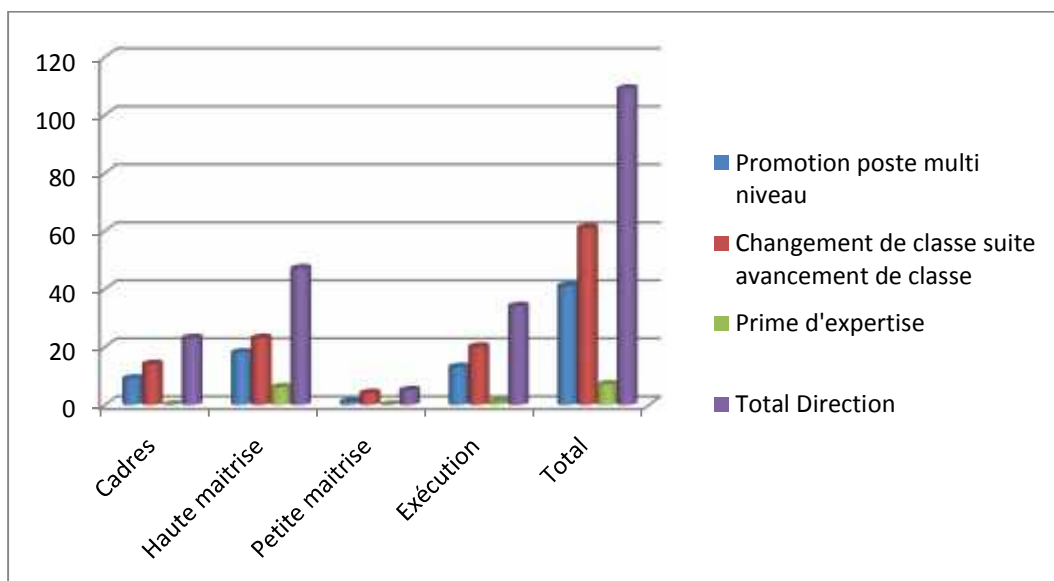
Tableau n°4: Situation des promotions et d'avancements - Division Personnel en 2018

Unité : nombre de personnes

Poste de travail	Cadres	Haute maîtrise	Petite maîtrise	Exécution	Total
Promotion sur poste multi niveau	9	18	1	13	41
Changement de classe	14	23	4	20	61
Prime d'expertise	0	6	0	1	7
Total Direction	23	47	5	34	109

Source : Elaboré par l'étudiante en utilisant les documents de la Division Personnel.

Vu les chiffres de l'année 2017, on note une très légère hausse des agents ayant bénéficié de promotion et d'avancement pour l'année 2018. On recense 109 agents en 2018 pour 102agents pour 2017.

Figure n° 4 : Représentation graphique des promotions et avancements Division Personnel 2018

Source : Elaboré par l'étudiante en utilisant les documents de la Division Personnel.

Les gratifications sont attribuées aux travailleurs en forme de médailles en récompense à leur travail et sont accordées par l'entreprise en signe de mérite. Leur attribution est consignée sur des tableaux d'honneur. Les montants de ces gratifications sont fixés par référence au salaire national minimum garanti SNMG en vigueur à la date d'attribution. La pondération appliquée aux différentes médailles est représentée sur le tableau n° 5.

Tableau n° 5 : Relation entre le SNMG est la valeur de récompense de chaque médaille.

La médaille de bronze	Une (1) fois le SNMG × 2
La médaille d'argent	Deux (2) fois le SNMG × 2
La médaille d'or	Trois (3) fois le SNMG × 2
La médaille vermeille	Quatre (4) fois le SNMG × 2
Le diplôme d'honneur	Cinq (5) fois le SNMG × 2
Le grand diplôme d'honneur	Six (6) fois le SNMG × 2
Inscription au tableau d'honneur	Six (6) fois le SNMG × 2

Source : Document interne de la SDA.

En 2018, la Société SDA Sonelgaz a attribué des médailles de mérite à ses employés selon la distribution suivante :

Tableau n°6 : Situation des récompenses et gratifications Division Personnel en 2018

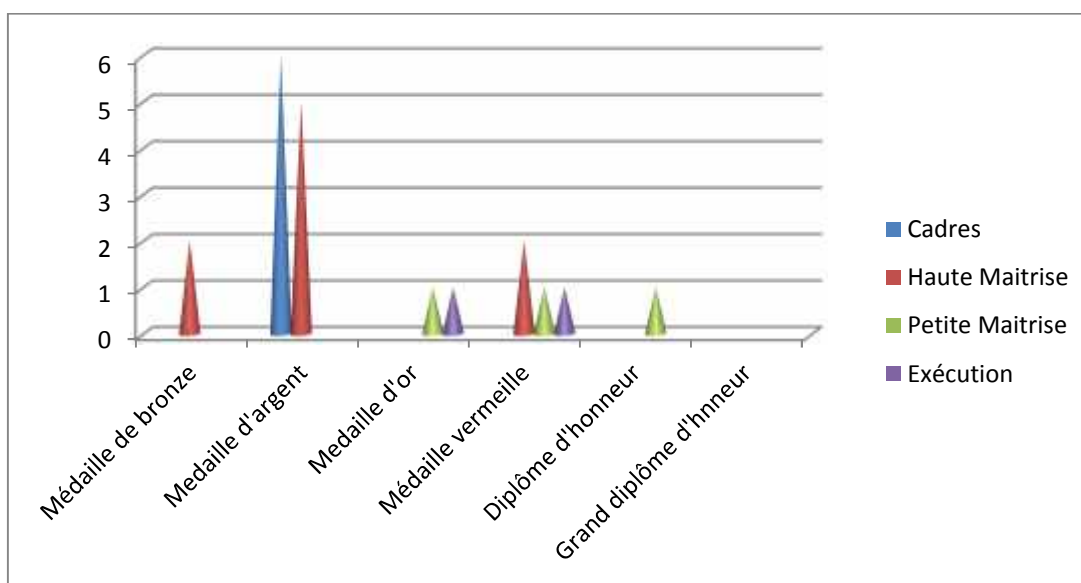
Unité : nombre de médailles

Poste de travail	Cadres	Haute maîtrise	Petite maîtrise	Exécution	Total
Médailles attribuées					
Médaille de bronze		2			2
Médaille d'argent	6	5			11
Médaille d'or			1	1	2
Médaille vermeille		2	1	1	4
Diplôme d'honneur			1		1
Grand diplôme d'honneur					00
Total	6	9	3	2	20

Source : Document interne de la SDA.

L'exercice 2018 a noté l'attribution de 20 médailles dont 11 médailles d'argent qui est dû à la capitalisation de 20 ans d'ancienneté du personnel recrutés durant le recrutement massifs des années 1997-1999.

Figure n°5 : Représentation graphique de la répartition des médailles



Source : Elaboré par l'étudiante en utilisant les documents de la Division Personnel 2018

On trouve aussi comme récompense : La prime de départ à la retraite. Elle est attribuée au moment effectif de départ à la retraite. Le montant de cette prime est de :

- ✓ Un mois de salaire répété en dix-huit (18) mois consécutifs, dans la limite de vingt-quatre (24) mois pour tout départ à la retraite à l'âge légal de 60 ans.
- ✓ Un (1) mois de salaire calculé sur les dernières années (3) années de fonction, dans la limite de 10 mois, pour tout départ, dans le cadre de la retraite proportionnelle.

En ce qui concerne la prime de rendement individuel, elle est classée parmi les méthodes de direction par objectifs. C'est une récompense qui a pour objectif : l'incitation individuelle.

La prime de rendement individuel (PRI) récompense les efforts déployés par un travailleur pour l'amélioration du rendement et de la performance. Elle est trimestrielle sur la base d'un programme de travail propre et des objectifs préalablement définis. Elle est attribuée à chaque travailleur dans le but de réaliser les objectifs inscrits au programme de travail individuel qui lui est assigné par la hiérarchie, dans le cadre de l'organisation du travail mise en place. L'évaluation de ce prime est trimestriel et son paiement est mensuel.

Le tableau n° 7 donne les périodes d'évaluation et de paiement de cette prime au cours d'un exercice.

Tableau n° 7 : Périodes d'évaluation et de paiement de la PRI

Périodes évaluées	Mois d'appréciation	Mois de paiement
1 ^{er} trimestre	Avril	Mai, juin , juillet
2 ^{ème} trimestre	Juillet	Aout , septembre , octobre
3 ^{ème} trimestre	Octobre	Novembre, décembre, janvier
4 ^{ème} trimestre	Janvier	Février, mars, avril

Source : Elaboré par l'étudiante en utilisant les documents de la Division Personnel

Les sanctions et les absences affectent directement le calcul de la PRI. Leur entrée en effet sera comptabilisée pour le trimestre qui suit la décision de sanction. L'impact de ces sanctions est fixé comme suit :

-**Avertissement écrit** : suppression pour un (1) mois.

-**Blâme** : suppression pour deux(2) mois.

-**Mise à pied** et plus : suppression pour trois(3) mois, ce qui entraîne absence de versement de la prime pour le trimestre qui suivra celui de la date de décision de sanction.

La prime de rendement individuel PRI est soumise à imposition au titre de l'IRG et du VF. Elle est également soumise à une retenue au titre des cotisations de sécurité sociale.

Parmi les caractéristiques les plus importantes dans l'évaluation des performances des travailleurs, nous constatons que l'entreprise s'appuie sur le document de référence PRI. Ce document a pour rôle d'indiquer le travail effectué par l'employé dans l'exercice de ses fonctions et de l'évaluer. Les points forts et les points à améliorer sont mentionnés de sorte

que chaque catégorie de travailleurs se voit attribuer un document de référence spécifique [voir annexe (2)].

L'entreprise a utilisé dans le passé la prime de rendement collectif (PRC). Depuis 13 ans, elle a fait remplacer cette prime par la prime d'encouragement. Cette PRC était rétribuée contre les efforts déployés par un collectif pour l'amélioration de la performance, sur la base d'un nombre réduit de paramètres fondamentaux à caractère synthétique, représentatifs des résultats enregistrés. Les bénéficiaires de la PRC sont des collectifs de travailleurs ou des groupes individualisés auxquels sont assignés des objectifs mesurables. Par groupe individualisé, il faut entendre le plus petit collectif homogène possible de l'unité auquel peuvent être assignés un ou plusieurs objectifs mesurables, découlant d'un programme de travail arrêté et validé par la hiérarchie.

Quant à la prime d'encouragement, elle est introduite depuis 2006 et c'est une rétribution contre les résultats de performance de l'entreprise. Elle touche aux résultats économiques dans tout ce qu'ils recouvrent comme signification de surplus ou de gain de productivité et d'amélioration de la gestion. L'appréciation de ces résultats se fait annuellement à travers des paramètres physiques et économiques. Le principe de base d'attribution de la prime d'encouragement repose sur les résultats atteints par chaque société du groupe. Ainsi les montants de la prime à attribuer sont différents selon la société d'appartenance et sont déterminés et fixés annuellement en fonction des résultats. Le montant de la prime d'encouragement est exprimé en nombre de mois de salaire de base auquel on intègre l'indemnité d'expérience professionnelle de l'employé. Le salaire de base de référence est le salaire de base annuel moyen perçu par l'employé durant l'exercice donnant droit à la prime. On trouve que la fixation des niveaux de la prime d'encouragement est de la prérogative du conseil d'administration de la SONELGAZ sur la base des informations consignées dans les rapports de gestion de chacune des sociétés et des résolutions approuvées par leurs conseils d'administration. Ainsi, les bénéficiaires de cette prime sont des employés permanents et contractuels en activité durant l'exercice. Aussi, la prime d'encouragement est soumise à l'impôt sur le revenu global (IRG), par contre, elle n'est pas soumise à l'assiette de cotisation de la sécurité sociale pour la mutuelle et pour la retraite complémentaire.

En dernier, nous constatons que la plus part des méthodes d'évaluation n'existent pas au niveau de cette entreprise : La méthode de classement, la méthode de l'évaluation libre, la

360°, la méthode de choix forcé, la méthode de la distribution forcée, la comparaison par paires, l'appréciation par rangement, l'analyse des faits significatifs, les centres d'évaluation et les normes de rendement. D'autre part, des types de récompenses n'existent pas au niveau de cette entreprise comme le système de partage des profits, le système proposant des avantages et l'actionnariat salarié.

Partie 2 : Discussion

Nous discutons ici les points les plus importants sur notre thème : la relation entre le système d'évaluation et le système de récompense au niveau de l'entreprise SDA, filiale de SONELGAZ, au sein de la direction de distribution de Bologhine. On a vu une entreprise qui se concentre sur le système d'évaluation qui est basé sur le document d'évaluation, qui repose à la fois sur l'évaluation de rendement et sur l'évaluation du rôle, mais en général, ce système se traduit par la fourniture aux travailleurs d'une série d'objectifs à atteindre, puis comparés à ce qui a été compris et déjà réalisé. Comme nous l'avons vu précédemment, l'entreprise se limite à la méthode d'évaluation par objectifs et se concentre uniquement sur les résultats, ce qui constitue en soi même une négligence. A l'époque de la mondialisation et de la multitude de moyens technologiques, la société peut apporter de nouvelles méthodes d'évaluation pour les travailleurs comme par exemple : la méthode 360°.

En ce qui concerne le système d'incitation, nous avons découvert que l'entreprise s'appuyait sur un certain nombre d'incitations pour permettre au travailleur de faire plus d'efforts et de poursuivre son progrès afin d'améliorer ses performances professionnelles, comme par exemple : prime de rendement individuelle, les promotions et avancements et les gratifications de médailles, primes d'encouragement, et les primes de départ à la retraite.

D'un côté, l'entreprise travaillait également sur la prime de rendement collectif avant son annulation et sur l'émergence de la prime de rendement individuel, ce qui a des conséquences négatives pour les membres de l'organisation. La contribution collective contribuant de manière significative à la création de liens entre le personnel et à l'harmonie et la coopération entre les travailleurs. Sa suppression tue l'esprit de créativité, de communication et de l'avantage concurrentiel entre les travailleurs, ce qui peut être qualifié d'impact négatif sur la culture d'entreprise.

On a constaté qu'il ya une forte relation entre l'évaluation et le type de récompense au sien de l'entreprise. Elle est présente en évaluant la performance des employés en vertu de laquelle le type d'incitations qui convient aux travailleurs est déterminé en fonction de leurs capacités et de l'effort fournie.

Plus la performance de individu est élevée et plus il atteint les objectifs souhaités, et plus il reçoit la prime de rendement individuelle.

On a constaté aussi que les promotions et avancements étaient basés sur l'ancienneté et l'expérience non sur la performance des travailleurs et cela tue également l'esprit d'innovation et concurrence. D'ailleurs, le critère principal d'octroi des médailles dans cette entreprise est l'ancienneté au poste.

Mais en général on peut dire que les travailleurs sont satisfaits de leur travail pour plusieurs raisons dont l'existence de diverses incitations.

Ce qui nous amène à dire que les travailleurs de l'entreprise Sonelgaz donnent de l'importance au système d'évaluation et le système de récompense pour améliorer et réaliser les objectifs de l'organisation

CONCLUSION

Nous avons trouvé à travers l'étude de cas appliquée à la SDA Sonelgaz de Février à Mai 2019, les faits confirmés suivants :

- L'évaluation au sein de cette entreprise s'effectue sur deux volets : l'évaluation du rôle destinée essentiellement pour les cadres ainsi que l'évaluation du rendement destinée pour les exécutants.
- La SDA Sonelgaz se base essentiellement dans l'évaluation de ses employés sur la prime de rendement individuel PRI. L'évaluation liée à cette prime s'effectue trimestriellement et son paiement se fait mensuellement.
- La pièce maîtresse de ce processus d'évaluation est un document appelé : Référence de PRI, qui est personnel et destiné à chaque employé.
- Le critère principal sur lequel l'entreprise se base pour la distribution des récompenses est : l'ancienneté. Chaque médaille attribuée dans cette entreprise est proportionnellement liée aux nombre d'années passées au poste.
- Nous avons constaté que la performance de travailleur n'est pas prise en compte dans le système de récompense de l'entreprise.
- Les deux méthodes d'évaluation appliquées au sein de cette entreprise ne sont pas à la page de ce qui s'applique actuellement au niveau des entreprises (Par exemple, la 360°).
- Au niveau de cette entreprise, l'évaluation du rendement collectif a été remplacée par un autre type de récompense qui est : la prime d'encouragement. Cette dernière a été corrélée directement au résultat brut de l'exercice (sans déduction d'impôt).

En réponse aux hypothèses de ce travail, nous pouvons conclure ainsi :

- Le système d'évaluation de la performance des travailleurs de cette entreprise est un système efficace et approprié à un degré avancé malgré l'absence de plusieurs méthodes qu'on a trouvé en revue de la littérature et présentes dans le guide (Annexe 1). Le système actuel d'évaluation est capable d'obtenir une estimation réelle et juste du niveau de performance du travailleur et de ses résultats obtenus avec objectivité et précision.
- Les systèmes d'incitations et de récompenses appliquées au niveau de cette entreprise contribue d'une façon significative à la motivation des travailleurs, et les encourage à déployer des efforts maximaux, qu'elles soient matérielles ou morales. Exemple : la PRI et l'IEP.

- Les **récompenses** et les performances des employés ne sont pas corrélé.

En plus de ces résultats empiriques, ce travail permet au lecteur de comprendre les étapes à entreprendre pour construire un guide d'entretien de A à Z.

Plusieurs limites sont à souligner à la fin de ce travail :

- La difficulté d'obtention de l'information à cause du faible nombre des employés interviewés et le faible intérêt accordé par les employés à notre travail de mémoire de fin d'études à cause de leurs occupations et leurs charges de travail. Notre sujet touche à toutes les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise, mais nous n'avons obtenu d'interview qu'avec la division : Personnel.
- La limite d'échantillon pris pour les interviews (15 interviewés). Un plus grand nombre d'interviews aurait conforté nos résultats et nos confirmations.

BIBLIOGRAPHIE

- AHMED, B. S. (2010). *le management des ressources humaines, études des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines*. Alger: Office des Publications Universitaires.
- Annick, C.-H. (2010). *toute la fonction RH* (éd. 2ème). paris: dunod.
- BALICCO, C. (2002). *Les méthodes d'évaluation des Ressources Humaines*. édition d'organisation.
- BERNATCHEZ, J.-C. (2003). *l'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe*. Presses de l'Université du Québec.
- Bourdil, I. B. (2007, octobre). récompenses et gestion des connaissances , des lien complexes. *Management Du facteur humain* , 2.
- Brigitte, L. (2003, janvier). *Principe pour la conception de systèmes d'incitation dans les IMF*. Consulté le 5 1, 2019, sur <http://www.findevgateway.org/sites/default/files/mfg-fr-publications-diverses-systemes-incitation-dans-imf-01-2003-bim.pdf>
- Campoy Eric, M. e. (2009). *gestion des ressource humain*. paris: pearson education.
- donze, T. B.-H. (2015, Octobre). les incitations monétaires et non monétaires dans les organisations. *Economie et management* , 5-8.
- HANDY, L. H. (1996.). *The Ashridge Management index*. Berkhamsted: Ashridge Management Research Group.
- Kamali, N. (2012, Juillet). *L'évaluation Du Rendement Des Employés "«CAS D'UNE PME MAROCAINE»*. *Mémoire De La Maîtrise En Administration Des Affaires Gestion Des PME* . QUÉBEC: Université Du QUÉBEC.
- Larousse. (2019, 01 01). *www.larousse.fr*. (Larousse, Éditeur) Consulté le 05 01, 2019, sur [www.larousse.fr: https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9compense/67094](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9compense/67094)
- laydeker, b. (2013, Janvier 28). *principe pour la conception de système d'incitation dans les IMF*.
- Loic Cadin, G. f. (2002). *gestion des ressources humaines*. paris: dunod.
- MARTORY Bernard, C. D. (2005). *Gestion des ressources humaines pilotage social et performances*. Paris: 6ème édition.
- Massinissa HAMGA, N. O. (2015). la mise en place d'un système d'appréciation. *Master en Gestion des Ressources Humaines* , 26. Université Abderrahmane mira de Bejaia.
- PETIT, A. B. (1993.). *Gestion stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines*. . Gaëtan Morin éditeur.
- Tania Saba, S. L. (2008). *la gestion des ressources humaines* (éd. 5ème). Canada: Du renouveau pédagogique.
- Thierry Burger, H. e. (2015, octobre). *les incitations monétaires et non monétaires dans les organisations*. Consulté le 5 1, 2019, sur les incitations monétaires et non monétaires dans les organisations: <https://cdn.reseau-canope.fr/archivage/valid/N-7915-9803.pdf>

TREPO Georges, E. N. (2002). *l'appréciation du personnel mirage ou oasis ?* Paris: édition d'organisation.

WERTHER, W. D. (1993). *La gestion des ressources humaines*. 2^{ém} McGraw-Hill.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'Entretien

Appréciation par traits et incitation individuelle

Comment la méthode d'appréciation par traits affecte-t-elle le système d'incitation individuelle ?

Pourquoi l'appréciation par traits est-elle utilisée dans le système d'incitation individuelle?

Quand est-ce qu'on utilise l'appréciation par traits dans le système d'incitation individuelle?

Où applique-t-on l'appréciation par traits dans le système d'incitation individuelle?

Qui fait l'appréciation par traits dans système d'incitation individuelle ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode d'appréciation par traits ayant reçus une récompense individuelle ?

Appréciation par traits et incitation collective

Comment l'appréciation par traits affecte-t-elle le système d'incitation collective ?

Pourquoi l'appréciation par traits est-elle utilisée dans le système d'incitation collective ?

Quand est-ce que l'appréciation par traits est utilisée dans le système d'incitation collective?

Où est-ce que l'appréciation par traits est appliquée dans le système d'incitation collective ?

Qui fait l'appréciation par traits dans système d'incitation collective ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode d'appréciation par traits ayant reçus une incitation collective ?

Appréciation par traits et partage des profits

Comment l'appréciation par traits affecte-t-elle le système de partage des profits ?

Pourquoi l'appréciation par traits est-elle utilisée dans le système de partage des profits ?

Quand est-ce que on utilise l'appréciation par traits dans le système de partage des profits ?

Où applique-t-on l'appréciation par traits dans le système de partage des profits ?

Qui fait l'appréciation par traits dans le système de partage des profits ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode d'appréciation par traits ayant reçus une incitation par le système de partage des profits ?

Appréciation par traits et le système proposant des avantages

Comment l'appréciation par traits affecte-t-elle le système proposant des avantages ?

Pourquoi l'appréciation par traits est-elle utilisée dans le système proposant des avantages ?

Quand est ce que utiliser l'appréciation par traits dans le système proposant des avantages ?

Où appliquer l'appréciation par traits dans le système proposant des avantages ?

Qui fait l'appréciation par traits dans système proposant des avantages ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode l'appréciation par traits ayant reçus une incitation par le système proposant des avantages ?

Appréciation par traits et L'actionnariat salarié

Comment l'appréciation par traits affecte-t-elle L'actionnariat salarié ?

Pourquoi l'appréciation par traits est-elle utilisée dans L'actionnariat salarié ?

Quand est ce que utiliser l'appréciation par traits dans L'actionnariat salarié ?

Qui fait l'appréciation par traits au système L'actionnariat salarié ?

Où appliquer l'appréciation par traits dans le système L'actionnariat salarié ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode l'appréciation par traits ayant reçus une incitation par le système L'actionnariat salarié ?

Appréciation par traits et incitation monétaires

Comment l'appréciation par traits affecte-t-elle par le système Les incitations monétaires ?

Pourquoi l'appréciation par traits est-elle utilisée dans le système Les incitations monétaires ?

Quand est ce que utiliser l'appréciation par traits dans le système Les incitations monétaires ?

Qui fait l'appréciation par traits dans système Les incitations monétaires ?

Où appliquer l'appréciation par traits dans le système Les incitations monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode l'appréciation par traits ayant reçus une incitation monétaire ?

Appréciation par traits et incitation non monétaires

Comment l'appréciation par traits affecte-t-elle par le système Les incitations non monétaire ?

Pourquoi l'appréciation par traits est-elle utilisée dans le système Les incitations non monétaire ?

Quand est ce que utiliser l'appréciation par traits dans le système Les incitations non monétaires ?

Qui fait l'appréciation par traits au système Les incitations non monétaires ?

Où appliquer l'appréciation par traits dans le système Les incitations monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode l'appréciation par traits ayant reçus une incitation non monétaire ?

L'évaluation de classement par range et incitation individuelle

Comment l'évaluation par la méthode de classement par rang affecte-t-elle par le système le système d'incitation individuelle ?

Pourquoi l'évaluation de la méthode de classement par rang est-elle utilisée dans le système d'incitation individuelle ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation de classement par rang dans le système Les incitations individuelle ?

Qui fait l'évaluation de classement par rang par le système Les incitations individuelle ?

Où appliquer la méthode de classement par rang dans le système Les incitations monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués au classement par rang ayant reçus une récompense individuelle ?

L'évaluation de classement par range et incitation collective

Comment l'évaluation par la méthode de classement par rang affecte-t-elle par le système collective ?

Pourquoi l'évaluation de la méthode de classement par rang est-elle utilisée dans le système d'incitation collective?

Quand est ce que utiliser l'évaluation de classement par rang dans le système Les incitations collective ?

Qui fait l'évaluation de classement par rang par le système Les incitations collective ?

Où appliquer la méthode de classement par rang dans le système Les incitations collective ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués au classement par rang ayant reçus une récompense collective ?

L'évaluation de classement par range et partage des profits ?

Comment l'évaluation par la méthode de classement par rang affecte-t-elle par le système de partage des profits ?

Pourquoi l'évaluation de la méthode de classement par rang est-elle utilisée dans le système

De partage des profits ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation de classement par rang dans le système de partage des profits ?

Qui fait l'évaluation de classement par rang par le système de partage des profits ?

Où appliquer la méthode de classement par rang dans le système de partage des profits ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués classement par rang ayant reçus une incitation par le système de partage des profits ?

L'évaluation de classement par range et l'actionnariat salarié

Comment l'évaluation de classement par rang par affecte-t-elle L'actionnariat salarié ?

Pourquoi l'évaluation de classement par rang est-elle utilisée dans L'actionnariat salarié ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation de classement par rang dans L'actionnariat salarié ?

Qui fait l'évaluation de classement par rang au système L'actionnariat salarié ?

Où appliquer la méthode de classement par rang dans le système L'actionnariat salarié ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode classement par rang ayant reçus une incitation par le système L'actionnariat salarié ?

L'évaluation de classement par range et proposant des avantages

Comment l'évaluation de classement par rang par affecte-t-elle le système proposant des avantages ?

Pourquoi l'évaluation de classement par rang est-elle utilisée dans système proposant des avantages ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation de classement par rang dans le système proposant des avantages ?

Qui fait l'évaluation de classement par rang au système proposant des avantages ?

Où appliquer l'évaluation de classement par rang dans le système proposant des avantages ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode classement par rang ayant reçus une incitation par le système proposant des avantages ?

L'évaluation de classement par range incitations monétaires

Comment l'évaluation de classement par rang affecte-t-elle par le système Les incitations monétaires ?

Pourquoi l'évaluation de classement par rang est-elle utilisée dans le système Les incitations monétaires ?

Quand utiliser l'évaluation de classement par rang dans le système Les incitations monétaires ?

Qui fait l'évaluation de classement par rang au système Les incitations monétaires ?

Où appliquer l'évaluation de classement par rang dans le système Les incitations monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode classement par rang ayant reçus une incitation monétaire ?

L'évaluation de classement par range incitations non monétaires

Comment l'évaluation de classement par rang affecte-t-elle par le système Les incitations non monétaires ?

Pourquoi l'évaluation de classement par rang est-elle utilisée dans le système Les incitations non monétaires ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation de classement par rang dans le système Les incitations non monétaires ?

Qui fait l'évaluation de classement par rang au système Les incitations non monétaires ?

Où appliquer l'évaluation de classement par rang dans le système Les incitations non monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode classement par rang ayant reçus une incitation non monétaire ?

L'évaluation de direction par objectifs et d'incitation individuelle

Comment l'évaluation par la méthode de direction par objectifs affecte-t-elle par le système le système d'incitation individuelle ?

Pourquoi l'évaluation de la méthode de direction par objectifs est-elle utilisée dans le système d'incitation individuelle ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation direction par objectifs dans le système Les incitations individuelle ?

Qui fait l'évaluation de direction par objectifs par le système Les incitations individuelle ?

Où appliquer l'évaluation de direction par objectifs dans le système Les incitations individuelle ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués au classement par rang ayant reçus une récompense individuelle ?

L'évaluation de direction par objectifs et d'incitation individuelle

Comment l'évaluation par la méthode de direction par objectifs affecte-t-elle par le système le système d'incitation collective ?

Pourquoi l'évaluation de la méthode de direction par objectifs est-elle utilisée dans le système d'incitation collective ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation direction par objectifs de dans le système Les incitations collective ?

Qui fait l'évaluation de direction par objectifs dans le système Les incitations collective?

Où appliquer l'évaluation de direction par objectifs dans le système Les incitations collective?

Quel est le nombre de travailleurs évalués au classement par rang ayant reçus une récompense collective?

L'évaluation de direction par objectifs et partage des profits

Comment l'évaluation de direction par objectifs affecte-t-elle Le système de partage des profits ?

Pourquoi l'évaluation de direction par objectifs est-elle utilisée dans système de partage des profits ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation de direction par objectifs dans le système de partage des profits ?

Qui fait l'évaluation de direction par objectifs au système de partage des profits ?

Où appliquer l'évaluation direction par objectifs dans le système de partage des profits ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode direction par objectifs ayant reçus une incitation par le système de partage des profits ?

L'évaluation de direction par objectifs et proposant des avantages

Comment l'évaluation de direction par objectifs affecte-t-elle Le système proposant des avantages ?

Pourquoi l'évaluation de direction par objectifs est-elle utilisée dans système proposant des avantages ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation de direction par objectifs dans le système proposant des avantages ?

Qui fait l'évaluation de direction par objectifs au système proposant des avantages ?

Où appliquer l'évaluation direction par objectifs dans le système proposant des avantages ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode direction par objectifs ayant reçus une incitation par le système proposant des avantages ?

L'évaluation de direction par objectifs et l'actionnariat salarié

Comment l'évaluation de direction par objectifs affecte-t-elle Le système L'actionnariat salarié ?

Pourquoi l'évaluation de direction par objectifs est-elle utilisée dans système L'actionnariat salarié ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation de direction par objectifs dans le système L'actionnariat salarié ?

Qui fait l'évaluation de direction par objectifs au système L'actionnariat salarié ?

Où appliquer direction par objectifs dans le système L'actionnariat salarié ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode direction par objectifs ayant reçus une incitation par le système L'actionnariat salarié ?

L'évaluation de direction par objectifs et incitations monétaires

Comment l'évaluation de direction par objectifs affecte-t-elle par le système Les incitations monétaires ?

Pourquoi l'évaluation de direction par objectifs est-elle utilisée dans le système Les incitations monétaires ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation de direction par objectifs dans le système Les incitations monétaires ?

Qui fait l'évaluation de direction par objectifs dans système Les incitations monétaires ?

Où appliquer direction par objectifs dans le système Les incitations monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode direction par objectifs ayant reçus une incitation par le système Les incitations monétaires ?

L'évaluation de direction par objectifs et incitations non monétaires

Comment l'évaluation de direction par objectifs affecte-t-elle par le système Les incitations non monétaires ?

Pourquoi l'évaluation de direction par objectifs est-elle utilisée dans le système Les incitations non monétaires ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation de direction par objectifs dans le système Les incitations non monétaires ?

Qui fait l'évaluation de direction par objectifs dans système Les incitations non monétaires ?

Où appliquer direction par objectifs dans le système Les incitations non monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode direction par objectifs ayant reçus une incitation par le système Les incitations non monétaires ?

L'évaluation 360°et d'incitation individuelle

Comment l'évaluation par la méthode 360° affecte-t-elle par le système d'incitation individuelle ?

Pourquoi l'évaluation par la méthode 360° est-elle utilisée dans le système d'incitation individuelle ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation 360° dans le système Les incitations individuelle ?

Qui fait l'évaluation 360° dans le système les incitations individuelle ?

Où appliquer l'évaluation de 360° dans le système Les incitations individuelle ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode 360° ayant reçus une incitation par le système Les incitations individuelle ?

L'évaluation 360°et d'incitation collective

Comment l'évaluation par la méthode 360° affecte-t-elle par le système d'incitation collective?

Pourquoi l'évaluation par la méthode 360° est-elle utilisée dans le système d'incitation

Collective?

Quand est ce que utiliser l'évaluation 360° dans le système Les incitations dans le système Les incitations collective ?

Où appliquer l'évaluation de 360° dans le système Les incitations collective?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode 360° ayant reçus une incitation par le système Les incitations collective?

L'évaluation 360° et partage des profits

Comment l'évaluation de 360° affecte-t-elle Le système de partage des profits ?

Pourquoi l'évaluation de 360° est-elle utilisée dans système de partage des profits ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation de 360° dans le système de partage des profits ?

Qui fait l'évaluation de 360° dans le système de partage des profits ?

Où appliquer l'évaluation de 360° dans le système de partage des profits ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode 360° ayant reçus une incitation par le système de partage des profits ?

L'évaluation 360° et proposant des avantages

Comment l'évaluation de 360° affecte-t-elle Le système proposant des avantages ?

Pourquoi l'évaluation de 360° est-elle utilisée dans système proposant des avantages ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation de 360° dans le système proposant des avantages ?

Qui fait l'évaluation de 360° dans le système proposant des avantages ?

Où appliquer l'évaluation de 360° dans le système proposant des avantages ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode 360° ayant reçus une incitation par le système proposant des avantages ?

L'évaluation 360° et L'actionnariat salarié

Comment l'évaluation de 360° affecte-t-elle Le système L'actionnariat salarié ?

Pourquoi l'évaluation de 360° est-elle utilisée dans L'actionnariat salarié ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation de 360° dans le système L'actionnariat salarié ?

Qui fait l'évaluation de 360° dans le système L'actionnariat salarié ?

Où appliquer direction par objectifs dans le système L'actionnariat salarié ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode 360° ayant reçus une incitation par le système L'actionnariat salarié ?

L'évaluation 360° et incitations monétaires

Comment l'évaluation de 360° affecte-t-elle par le système Les incitations monétaires ?

Pourquoi l'évaluation de 360° de est-elle utilisée dans le système Les incitations monétaires ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation de 360° de dans le système Les incitations monétaires ?

Qui fait l'évaluation de 360° dans système Les incitations monétaires ?

Où appliquer l'évaluation de 360° dans le système Les incitations monétaires ?

Quel est de travailleurs évalués à la méthode 360° ayant reçus une incitation par le système Les incitations monétaires ?

L'évaluation 360° et incitations non monétaires

Comment l'évaluation de 360° affecte-t-elle par le système Les incitations non monétaires ?

Pourquoi l'évaluation de 360° de est-elle utilisée dans le système Les incitations non monétaires ?

Quand est ce que utiliser l'évaluation de 360° de dans le système Les incitations non monétaires ?

Qui fait l'évaluation de 360° dans système Les incitations non monétaires ?

Où appliquer l'évaluation de 360° dans le système Les incitations non monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à la méthode de 360° ayant reçus une incitation par le système Les incitations non monétaires ?

Centre d'évaluation et d'incitation individuelle

Comment centre d'évaluation affecte-t-elle par le système d'incitation individuelle ?

Pourquoi centre d'évaluation est-elle utilisée dans le système d'incitation individuelle ?

Quand est ce que utiliser centre d'évaluation dans le système Les incitations individuelle ?

Qui fait la méthode l'évaluation de centre dans le système Les incitations individuelle ?

Où appliquer la méthode l'évaluation centre dans le système incitations individuelle ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation centre ayant reçus une incitation par le système Les incitations individuelle ?

Centre d'évaluation et d'incitation collective

Comment centre d'évaluation affecte-t-elle par le système d'incitation collective?

Pourquoi centre d'évaluation est-elle utilisée dans le système d'incitation collective?

Quand est ce qu'utiliser centre d'évaluation dans le système Les incitations collective?

Qui fait la méthode l'évaluation de centre dans le système Les incitations collective?

Où appliquer la méthode l'évaluation centre dans le système incitations collective?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation centre ayant reçus une incitation par le système Les incitations collective?

Centre d'évaluation et partage des profits

Comment centre d'évaluation affecte-t-elle Le système de partage des profits ?

Pourquoi centre d'évaluation est-elle utilisée dans le système d'incitation de partage des profits ?

Quand est ce qu'utiliser centre d'évaluation dans le système d'incitation de partage des profits ?

Qui fait la méthode l'évaluation de centre dans le système Les incitations de partage des profits ?

Où appliquer la méthode l'évaluation centre dans le système incitations de partage des profits ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation centre ayant reçus une incitation par le système de partage des profits ?

Centre d'évaluation et proposant des avantages

Comment centre d'évaluation affecte-t-elle Le système proposant des avantages ?

Pourquoi centre d'évaluation est-elle utilisée dans le système proposant des avantages ?

Quand est ce qu'utiliser centre d'évaluation dans le système proposant des avantages ?

Qui fait la méthode l'évaluation de centre dans le système proposant des avantages ?

Ou appliquer la méthode l'évaluation centre dans le système proposant des avantages ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation centre ayant reçus une incitation par le système proposant des avantages ?

Centre d'évaluation et L'actionnariat salarié

Comment centre d'évaluation affecte-t-elle Le système L'actionnariat salarié ?

Pourquoi centre d'évaluation est-elle utilisée dans le système L'actionnariat salarié ?

Quand est ce qu'utiliser centre d'évaluation dans le système L'actionnariat salarié ?

Qui fait la méthode l'évaluation de centre dans le système L'actionnariat salarié ?

Où appliquer la méthode l'évaluation centre dans le système L'actionnariat salarié ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation centre ayant reçus une incitation par le système L'actionnariat salarié ?

Centre d'évaluation et incitations monétaires

Comment centre d'évaluation affecte-t-elle par le système Les incitations monétaires ?

Pourquoi centre d'évaluation est-elle utilisée dans le système Les incitations monétaires ?

Quand st ce que utiliser centre d'évaluation dans le système Les incitations monétaires ?

Qui fait la méthode l'évaluation de centre dans le système Les incitations monétaires ?

Où appliquer la méthode l'évaluation centre dans le système Les incitations monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation centre ayant reçus une incitation par le système Les incitations monétaires ?

Centre d'évaluation et incitations non monétaires

Comment centre d'évaluation affecte-t-elle par le système Les incitations non monétaires ?

Pourquoi centre d'évaluation est-elle utilisée dans le système Les incitations non monétaires ?

Quand est ce que utiliser centre d'évaluation dans le système Les incitations non monétaires ?

Qui fait la méthode l'évaluation de centre dans le système Les incitations non monétaires ?

Où appliquer la méthode l'évaluation centre dans le système Les incitations non monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation centre ayant reçus une incitation par le système Les incitations non monétaires ?

L'évaluation libre et d'incitation individuelle

Comment l'évaluation libre affecte-t-elle par le système d'incitation individuelle ?

Pourquoi l'évaluation libre est-elle utilisée dans le système d'incitation individuelle ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation libre dans le système Les incitations individuelle ?

Qui fait la méthode l'évaluation libre dans le système les incitations individuelle ?

Où appliquer la méthode l'évaluation libre dans le système incitations individuelle ?

Quel est le nombre des travailleurs évalués à l'évaluation libre ayant reçus une incitation par le système Les incitations individuelle ?

L'évaluation libre et d'incitation individuelle

Comment l'évaluation libre affecte-t-elle par le système d'incitations collectives ?

Pourquoi l'évaluation libre est-elle utilisée dans le système d'incitations collective ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation libre dans le système incitations collectives ?

Qui fait la méthode l'évaluation libre le système incitations collectives ?

Où appliquer la méthode l'évaluation libre dans le système incitations collectives ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation libre ayant reçus une incitation par le système incitations collectives?

L'évaluation libre et partage des profits

Comment d'évaluation libre affecte-t-elle Le système de partage des profits ?

Pourquoi l'évaluation libre est-elle utilisée dans le système de partage des profits ?

Quand st ce que utiliser d'évaluation libre dans le système de partage des profits ?

Qui fait la méthode l'évaluation libre dans le système de partage des profits ?

Où appliquer la méthode l'évaluation libre dans le système de partage des profits ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation libre ayant reçus une incitation par le système de partage des profits ?

L'évaluation libre et proposant des avantages

Comment l'évaluation libre affecte-t-elle Le système proposant des avantages ?

Pourquoi l'évaluation libre est-elle utilisée dans système proposant des avantages ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation libre dans le système proposant des avantages ?

Qui fait la méthode l'évaluation libre dans le système proposant des avantages ?

Où appliquer l'évaluation libre dans le système proposant des avantages ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation libre ayant reçus une incitation par le système proposant des avantages ?

L'évaluation libre et L'actionnariat salarié

Comment d'évaluation libre affecte-t-elle Le système L'actionnariat salarié ?

Pourquoi d'évaluation libre est-elle utilisée dans le système L'actionnariat salarié ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation libre dans le système L'actionnariat salarié ?

Qui fait la méthode l'évaluation libre dans le système L'actionnariat salarié ?

Où appliquer l'évaluation libre dans le système L'actionnariat salarié ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation libre ayant reçus une incitation par le système L'actionnariat salarié ?

L'évaluation libre et incitations monétaires

Comment d'évaluation libre affecte-t-elle par le système Les incitations monétaires ?

Pourquoi d'évaluation libre est-elle utilisée dans le système Les incitations monétaires ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation libre dans le système Les incitations non monétaires ?

Qui fait la méthode l'évaluation libre dans le système Les incitations monétaires ?

Où appliquer la méthode l'évaluation libre dans le système Les incitations monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation libre ayant reçus une incitation par le système Les incitations monétaires ?

L'évaluation libre et incitations non monétaires

Comment d'évaluation libre affecte-t-elle par le système Les incitations non monétaires ?

Pourquoi d'évaluation libre est-elle utilisée dans le système Les incitations non monétaires ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation libre dans le système Les incitations non monétaires ?

Qui fait la méthode l'évaluation libre dans le système Les incitations non monétaires ?

Où appliquer la méthode l'évaluation libre dans le système Les incitations non monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation libre ayant reçus une incitation par le système Les incitations non monétaires ?

L'évaluation du choix forcé et d'incitation individuelle

Comment l'évaluation du choix forcé affecte-t-elle par le système d'incitation individuelle ?

Pourquoi l'évaluation du choix forcé est-elle utilisée dans le système d'incitation individuelle ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation du choix forcé dans le système Les incitations individuelle ?

Qui fait la méthode l'évaluation du choix forcé dans le système les incitations individuelle ?

Où appliquer la méthode l'évaluation du choix forcé dans le système incitations individuelle ?

Quel est le nombre des travailleurs évalués à l'évaluation du choix forcé ayant reçus une incitation par le système Les incitations individuelle ?

L'évaluation du choix forcé et d'incitation individuelle

Comment l'évaluation du choix forcé affecte-t-elle par le système d'incitation collective ?

Pourquoi l'évaluation du choix forcé est-elle utilisée dans le système d'incitation collective ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation du choix forcé dans le système d'incitations collective ?

Qui fait la méthode l'évaluation du choix forcé dans le système d'incitations collective ?

Où appliquer la méthode l'évaluation du choix forcé dans le système d'incitations collective?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation du choix forcé ayant reçus une incitation par le système d'incitations collective ?

L'évaluation du choix forcé et partage des profits

Comment d'évaluation du choix forcé affecte-t-elle Le système de partage des profits ?

Pourquoi l'évaluation du choix forcé est-elle utilisée dans le système de partage des profits ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation du choix forcé dans le système de partage des profits ?

Qui fait la méthode l'évaluation du choix forcé dans le système de partage des profits ?

Où appliquer la méthode l'évaluation du choix forcé dans le système de partage des profits ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation du choix forcé ayant reçus une incitation par le système de partage des profits ?

L'évaluation du choix forcé et proposant des avantages

Comment l'évaluation du choix forcé affecte-t-elle Le système proposant des avantages ?

Pourquoi l'évaluation du choix forcé est-elle utilisée dans le système proposant des avantages ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation du choix forcé dans le système proposant des avantages ?

Qui fait la méthode l'évaluation du choix forcé dans le système proposant des avantages ?

Où appliquer la méthode l'évaluation du choix forcé dans le système proposant des avantages ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation du choix forcé ayant reçus une incitation par le système proposant des avantages ?

L'évaluation du choix forcé et L'actionnariat salarié

Comment d'évaluation du choix forcé affecte-t-elle Le système L'actionnariat salarié ?

Pourquoi l'évaluation du choix forcé est-elle utilisée dans le système L'actionnariat salarié ?

Quand est ce que utiliser d'évaluation du choix forcé dans le système l'actionnariat salarié ?

Qui fait la méthode l'évaluation du choix forcé dans le système l'actionnariat salarié ?

Où appliquer la méthode l'évaluation du choix forcé dans le système l'actionnariat salarié ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation du choix forcé ayant reçus une incitation par le système l'actionnariat salarié ?

L'évaluation du choix forcé et incitations monétaires

Comment d'évaluation du choix forcé affecte-t-elle par le système Les incitations monétaires ?

Pourquoi l'évaluation du choix forcé est-elle utilisée dans le système Les incitations monétaires ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation du choix forcé dans le système Les incitations monétaires ?

Qui fait la méthode l'évaluation du choix forcé dans le système Les incitations monétaires ?

Où appliquer la méthode l'évaluation du choix forcé dans le système Les incitations monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation du choix forcé ayant reçus une incitation par le système Les incitations monétaires ?

L'évaluation du choix forcé et incitations non monétaires

Comment d'évaluation du choix forcé affecte-t-elle par le système Les incitations non monétaires ?

Pourquoi l'évaluation du choix forcé est-elle utilisée dans le système Les incitations non monétaires ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation du choix forcé dans le système Les incitations non monétaires ?

Qui fait la méthode l'évaluation du choix forcé par le système Les incitations non monétaires ?

Où appliquer la méthode l'évaluation du choix forcé dans le système Les incitations non monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation du choix forcé ayant reçus une incitation par le système Les incitations non monétaires ?

L'évaluation la distribution forcée et d'incitation individuelle

Comment l'évaluation la distribution forcée affecte-t-elle par le système d'incitation individuelle ?

Pourquoi l'évaluation la distribution forcée est-elle utilisée dans le système d'incitation individuelle ?

Quand est ce que utiliser d'évaluation la distribution forcée dans le système le système d'incitation individuelle ?

Qui fait la méthode l'évaluation la distribution forcée dans le système d'incitation individuelle ?

Où appliquer la méthode l'évaluation la distribution forcée dans le système d'incitation individuelle ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation la distribution forcée ayant reçus une incitation par le système d'incitation individuelle ?

L'évaluation la distribution forcée et d'incitation collective

Comment l'évaluation la distribution forcée affecte-t-elle par le système d'incitation collective ?

Pourquoi l'évaluation la distribution forcée est-elle utilisée dans le système d'incitation collective ?

Quand est ce que utiliser d'évaluation la distribution forcée dans le système le système d'incitation collective ?

Qui fait la méthode l'évaluation la distribution forcée dans le système d'incitation collective ?

Où appliquer la méthode l'évaluation la distribution forcée dans le système d'incitation collective ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation la distribution forcée ayant reçus une incitation par le système d'incitation collective ?

L'évaluation la distribution forcée et partage des profits

Comment d'évaluation la distribution forcée affecte-t-elle Le système de partage des profits ?

Pourquoi l'évaluation la distribution forcée est-elle utilisée dans le système de partage des profits ?

Quand est ce que utiliser d'évaluation la distribution forcée dans le système le système de partage des profits ?

Qui fait la méthode l'évaluation la distribution forcée dans le système de partage des profits ?

Où appliquer la méthode l'évaluation la distribution forcée dans le système de partage des profits ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation la distribution forcée ayant reçus une incitation par le système de partage des profits ?

L'évaluation la distribution forcée et proposant des avantages

Comment l'évaluation la distribution forcée affecte-t-elle Le système proposant des avantages ?

Pourquoi l'évaluation la distribution forcée est-elle utilisée dans le système proposant des avantages ?

Quand est- ce que utiliser d'évaluation la distribution forcée dans le système le système proposant des avantages ?

Qui fait la méthode l'évaluation la distribution forcée dans le système proposant des avantages ?

Où appliquer la méthode l'évaluation la distribution forcée dans le système proposant des avantages ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation la distribution forcée ayant reçus une incitation par le système proposant des avantages ?

L'évaluation la distribution forcée et l'actionnariat salarié

Comment d'évaluation la distribution forcée affecte-t-elle Le système l'actionnariat salarié ?

Pourquoi l'évaluation la distribution forcée est-elle utilisée dans le système l'actionnariat salarié ?

Quand est ce que utiliser d'évaluation la distribution forcée dans le système le système l'actionnariat salarié ?

Qui fait la méthode l'évaluation la distribution forcée dans le système l'actionnariat salarié ?

Où appliquer la méthode l'évaluation la distribution forcée dans le système l'actionnariat salarié ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation la distribution forcée ayant reçus une incitation par le système l'actionnariat salarié ?

L'évaluation la distribution forcée et incitations monétaires

Comment d'évaluation la distribution forcée affecte-t-elle par le système les incitations monétaires ?

Pourquoi l'évaluation la distribution forcée est-elle utilisée dans le système les incitations monétaires ?

Quand est ce que utiliser d'évaluation la distribution forcée dans le système le système les incitations monétaires ?

Qui fait la méthode l'évaluation la distribution forcée dans le système les incitations monétaires ?

Où appliquer la méthode l'évaluation la distribution forcée dans le système les incitations monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation la distribution forcée ayant reçus une incitation par le système les incitations monétaires ?

L'évaluation la distribution forcée et incitations non monétaires

Comment d'évaluation la distribution forcée affecte-t-elle par le système les incitations non monétaires ?

Pourquoi l'évaluation la distribution forcée est-elle utilisée dans le système les incitations non monétaires ?

Quand st ce que utiliser d'évaluation la distribution forcée dans le système le système les incitations non monétaires ?

Qui fait la méthode l'évaluation la distribution forcée dans le système les incitations non monétaires ?

Où appliquer la méthode l'évaluation la distribution forcée dans le système les incitations non monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation la distribution forcée ayant reçus une incitation par le système les incitations non monétaires ?

L'évaluation de comparaison par paires et d'incitation individuelle

Comment l'évaluation de comparaison par paires affecte-t-elle par le système d'incitation individuelle ?

Pourquoi l'évaluation de comparaison par paires est-elle utilisée dans le système d'incitation individuelle ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation de comparaison par paires dans le système le système d'incitation individuelle ?

Qui fait la méthode l'évaluation de comparaison par paires dans le système d'incitation individuelle ?

Où appliquer la méthode l'évaluation de comparaison par paires dans le système d'incitation individuelle ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation de comparaison par paires ayant reçus une incitation par le système d'incitation individuelle ?

L'évaluation de comparaison par paires et d'incitation collective

Comment l'évaluation de comparaison par paires affecte-t-elle par le système d'incitation Collective?

Pourquoi l'évaluation de comparaison par paires est-elle utilisée dans le système d'incitation Collective?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation de comparaison par paires dans le système le système d'incitation Collective?

Qui fait la méthode l'évaluation de comparaison par paires dans le système d'incitation Collective?

Où appliquer la méthode l'évaluation de comparaison par paires dans le système d'incitation Collective?

Quel est le nombre des travailleurs évalués à l'évaluation de comparaison par paires ayant reçus une incitation par le système d'incitation collective?

L'évaluation de comparaison par paires et partage des profits

Comment d'évaluation de comparaison par paires affecte-t-elle Le système de partage des profits ?

Pourquoi l'évaluation de comparaison par paires est-elle utilisée dans le système de partage des profits ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation de comparaison par paires dans le système le système de partage des profits ?

Qui fait la méthode l'évaluation de comparaison par paires dans le système de partage des profits ?

Où appliquer la méthode l'évaluation de comparaison par paires dans le système de partage des profits ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation de comparaison par paires ayant reçus une incitation par le système de partage des profits ?

L'évaluation de comparaison par paires et proposant des avantages

Comment d'évaluation de comparaison par paires affecte-t-elle Le système proposant des avantages ?

Pourquoi l'évaluation de comparaison par paires est-elle utilisée dans le système proposant des avantages ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation de comparaison par paires dans le système le système proposant des avantages ?

Qui fait la méthode l'évaluation de comparaison par paires par le système proposant des avantages ?

Où appliquer la méthode l'évaluation de comparaison par paires dans le système proposant des avantages ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation de comparaison par paires ayant reçus une incitation par le système proposant des avantages ?

L'évaluation de comparaison par paires et l'actionnariat salarié

Comment d'évaluation de comparaison par paires affecte-t-elle Le système l'actionnariat salarié ?

Pourquoi l'évaluation de comparaison par paires est-elle utilisée dans le système l'actionnariat salarié ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation de comparaison par paires dans le système l'actionnariat salarié ?

Qui fait la méthode l'évaluation de comparaison par paires par le système l'actionnariat salarié ?

Où appliquer la méthode l'évaluation de comparaison par paires dans le système l'actionnariat salarié ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation de comparaison par paires ayant reçus une incitation par le système l'actionnariat salarié ?

L'évaluation de comparaison par paires et incitations monétaires

Comment d'évaluation de comparaison par paires affecte-t-elle par le système les incitations monétaires ?

Pourquoi l'évaluation de comparaison par paires est-elle utilisée dans le système les incitations monétaires ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation de comparaison par paires dans le système les incitations monétaires ?

Qui fait la méthode l'évaluation de comparaison par paires par le système les incitations monétaires ?

Où appliquer la méthode l'évaluation de comparaison par paires dans le système les incitations monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation de comparaison par paires ayant reçu une incitation par le système incitations monétaires ?

L'évaluation de comparaison par paires et incitations non monétaires

Comment d'évaluation de comparaison par paires affecte-t-elle par le système les incitations non monétaires ?

Pourquoi l'évaluation de comparaison par paires est-elle utilisée dans le système les incitations non monétaires ?

Quand est ce qu'utiliser d'évaluation de comparaison par paires dans le système les incitations non monétaires ?

Qui fait la méthode l'évaluation de comparaison par paires dans le système les incitations non monétaires ?

Où appliquer la méthode l'évaluation de comparaison par paires dans le système les incitations non monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalué à l'évaluation de comparaison par paires ayant reçu une incitation par le système incitations non monétaires ?

L'appréciation par rangement et d'incitation individuelle

Comment l'appréciation par rangement affecte-t-elle par le système d'incitation individuelle ?

Pourquoi l'appréciation par rangement est-elle utilisée dans le système d'incitation individuelle ?

Quand est ce que utiliser l'appréciation par rangement dans le système d'incitation individuelle ?

Qui fait la méthode l'appréciation par rangement dans le système d'incitation individuelle ?

Où appliquer la méthode l'évaluation de comparaison par paires dans le système d'incitation individuelle ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'évaluation de comparaison par paires ayant reçu une incitation par le système d'incitation individuelle ?

L'appréciation par rangement et d'incitation collective

Comment l'appréciation par rangement affecte-t-elle par le système d'incitation collective ?

Pourquoi l'appréciation par rangement est-elle utilisée dans le système d'incitation collective ?

Quand est ce que utiliser l'appréciation par rangement dans le système d'incitation collective ?

Qui fait la méthode l'appréciation par rangement dans le système d'incitation collective ?

Où appliquer l'appréciation par rangement dans le système d'incitation collective ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'appréciation par rangement ayant reçus une incitation par le système d'incitation collective ?

L'appréciation par rangement et partage des profits

Comment l'appréciation par rangement affecte-t-elle Le système de partage des profits ?

Pourquoi l'appréciation par rangement est-elle utilisée dans le système de partage des profits ?

Quand est ce que utiliser l'appréciation par rangement dans le système de partage des profits ?

Qui fait la méthode l'appréciation par rangement dans le système de partage des profits ?

Où appliquer l'appréciation par rangement dans le système de partage des profits ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'appréciation par rangement ayant reçus une incitation par le système de partage des profits ?

L'appréciation par rangement et proposant des avantages

Comment l'appréciation par rangement affecte-t-elle Le système proposant des avantages ?

Pourquoi l'appréciation par rangement est-elle utilisée dans le système proposant des avantages ?

Quand est ce que utiliser l'appréciation par rangement dans le système proposant des avantages ?

Qui fait la méthode l'appréciation par rangement dans le système proposant des avantages ?

Où appliquer l'appréciation par rangement dans le système proposant des avantages ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'appréciation par rangement ayant reçus une incitation par le système proposant des avantages ?

L'appréciation par rangement et l'actionnariat salarié

Comment l'appréciation par rangement affecte-t-elle Le système l'actionnariat salarié ?

Pourquoi l'appréciation par rangement est-elle utilisée dans le système l'actionnariat salarié ?

Quand est ce que utiliser l'appréciation par rangement dans le système l'actionnariat salarié ?

Qui fait la méthode l'appréciation par rangement dans le système l'actionnariat salarié ?

Où appliquer l'appréciation par rangement dans le système l'actionnariat salarié ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'appréciation par rangement ayant reçus une incitation par le système l'actionnariat salarié ?

L'appréciation par rangement et incitations monétaires

Comment l'appréciation par rangement affecte-t-elle par le système les incitations monétaires ?

Pourquoi l'appréciation par rangement est-elle utilisée dans le système les incitations monétaires ?

Quand est ce que utiliser l'appréciation par rangement dans le système les incitations monétaires ?

Qui fait la méthode l'appréciation par rangement dans le système les incitations monétaires ?

Où appliquer l'appréciation par rangement dans le système les incitations monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'appréciation par rangement ayant reçus une incitation par le système les incitations monétaires ?

L'appréciation par rangement et incitations non monétaires

Comment l'appréciation par rangement affecte-t-elle par le système les incitations non monétaires ?

Pourquoi l'appréciation par rangement est-elle utilisée dans le système les incitations non monétaires ?

Quand est ce que utiliser l'appréciation par rangement dans le système les incitations non monétaires ?

Qui fait la méthode l'appréciation par rangement dans le système les incitations non monétaires ?

Où appliquer l'appréciation par rangement dans le système les incitations non monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'appréciation par rangement ayant reçus une incitation par le système les incitations non monétaires ?

L'analyse des incidents critiques et d'incitation individuelle

Comment l'analyse des incidents critiques affecte-t-elle par le système d'incitation individuelle ?

Pourquoi l'analyse des incidents critiques est-elle utilisée dans le système d'incitation individuelle ?

Quand est ce qu'utiliser l'analyse des incidents critiques dans le système d'incitation individuelle ?

Qui fait la méthode l'analyse des incidents critiques dans le système d'incitation individuelle ?

Où appliquer l'analyse des incidents critiques dans le système d'incitation individuelle ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'analyse des incidents critiques ayant reçus une incitation par le système d'incitation individuelle ?

L'analyse des incidents critiques et d'incitation collective

Comment l'analyse des incidents critiques affecte-t-elle par le système d'incitation collective ?

Pourquoi l'analyse des incidents critiques est-elle utilisée dans le système d'incitation collective ?

Quand est ce qu'utiliser l'analyse des incidents critiques dans le système d'incitation collective ?

Qui fait la méthode l'analyse des incidents critiques dans le système d'incitation collective ?

Où appliquer l'analyse des incidents critiques dans le système d'incitation collective ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'analyse des incidents critiques ayant reçus une incitation par le système d'incitation collective ?

L'analyse des incidents critiques et partage des profits

Comment l'analyse des incidents critiques affecte-t-elle Le système de partage des profits ?

Pourquoi l'analyse des incidents critiques est-elle utilisée dans le système de partage des profits ?

Quand est ce qu'utiliser l'analyse des incidents critiques dans le système de partage des profits ?

Qui fait la méthode l'analyse des incidents critiques dans le système de partage des profits ?

Où appliquer l'analyse des incidents critiques dans le système de partage des profits ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'analyse des incidents critiques ayant reçus une incitation par le système de partage des profits ?

L'analyse des incidents critiques et proposant des avantages

Comment l'analyse des incidents critiques affecte-t-elle Le système proposant des avantages ?

Pourquoi l'analyse des incidents critiques est-elle utilisée dans le système proposant des avantages ?

Quand est ce qu'utiliser l'analyse des incidents critiques dans le système proposant des avantages ?

Qui fait la méthode l'analyse des incidents critiques dans le système proposant des avantages ?

Où appliquer l'analyse des incidents critiques dans le système proposant des avantages ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'analyse des incidents critiques ayant reçus une incitation par le système proposant des avantages ?

L'analyse des incidents critiques et l'actionnariat salarié

Comment l'analyse des incidents critiques affecte-t-elle Le système l'actionnariat salarié ?

Pourquoi l'analyse des incidents critiques est-elle utilisée dans le système l'actionnariat salarié ?

Quand est ce qu'utiliser l'analyse des incidents critiques dans le système l'actionnariat salarié ?

Qui fait la méthode l'analyse des incidents critiques dans le système l'actionnariat salarié ?

Où appliquer l'analyse des incidents critiques dans le système l'actionnariat salarié ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'analyse des incidents critiques ayant reçus une incitation par le système l'actionnariat salarié ?

L'analyse des incidents critiques et incitations monétaires

Comment l'analyse des incidents critiques affecte-t-elle par le système les incitations monétaires ?

Pourquoi l'analyse des incidents critiques est-elle utilisée dans le système les incitations monétaires ?

Quand est ce qu'utiliser l'analyse des incidents critiques dans le système les incitations monétaires ?

Qui fait la méthode l'analyse des incidents critiques dans le système les incitations monétaires ?

Où appliquer l'analyse des incidents critiques dans le système les incitations monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués à l'analyse des incidents critiques ayant reçus une incitation par le système les incitations monétaires ?

Comment l'analyse des incidents critiques affecte-t-elle par le système les incitations non monétaires ?

L'analyse des incidents critiques et incitations non monétaires

Pourquoi l'analyse des incidents critiques est-elle utilisée dans le système les incitations non monétaires ?

Quand est ce qu'utiliser l'analyse des incidents critiques dans le système les incitations non monétaires ?

Qui fait la méthode l'analyse des incidents critiques dans le système les incitations non monétaires ?

Où appliquer l'analyse des incidents critiques dans le système les incitations non monétaires ?

Quel est ce le nombre de travailleurs évalués à l'analyse des incidents critiques ayant reçus une incitation par le système les incitations non monétaires ?

Normes de rendement et d'incitation individuelle

Comment la méthode des normes de rendement affecte-t-elle par le système d'incitation individuelle ?

Pourquoi la méthode des normes de rendement est-elle utilisée dans le système d'incitation individuelle ?

Quand est ce que utiliser les normes de rendement dans le système des incitations d'incitation individuelle ?

Qui fait les normes de rendement là dans le système d'incitation individuelle ?

Où appliquer les normes de rendement dans le système d'incitation individuelle ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués aux normes de rendement ayant reçus une incitation par le système d'incitation individuelle ?

Normes de rendement et d'incitation collective

Comment la méthode des normes de rendement affecte-t-elle par le système d'incitation collective ?

Pourquoi la méthode des normes de rendement est-elle utilisée dans le système d'incitation collective ?

Quand utiliser les normes de rendement dans le système d'incitation collective ?

Qui fait les normes de rendement là dans le système d'incitation collective ?

Où appliquer les normes de rendement dans le système d'incitation collective ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués aux normes de rendement ayant reçus une incitation par le système d'incitation collective ?

Normes de rendement et partage des profits

Comment les normes de rendement affecte-t-elle Le système de partage des profits ?

Pourquoi la méthode des normes de rendement est-elle utilisée dans le système de partage des profits ?

Quand est ce que utiliser les normes de rendement dans le système de partage des profits ?

Qui fait les normes de rendement là dans le système de partage des profits ?

Où appliquer les normes de rendement dans le système de partage des profits ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués aux normes de rendement ayant reçus une incitation par le système de partage des profits ?

Normes de rendement et proposant des avantages

Comment les normes de rendement affecte-t-elle Le système proposant des avantages ?

Pourquoi la méthode des normes de rendement est-elle utilisée dans le système proposant des avantages ?

Quand est ce que utiliser les normes de rendement dans le système proposant des avantages ?

Qui fait les normes de rendement la dans le système proposant des avantages ?

Où appliquer les normes de rendement dans le système proposant des avantages ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués aux normes de rendement ayant reçus une incitation par le système proposant des avantages ?

Normes de rendement et l'actionnariat salarié

Comment les normes de rendement affecte-t-elle Le système l'actionnariat salarié ?

Pourquoi la méthode les normes de rendement est-elle utilisée dans le système l'actionnariat salarié ?

Quand est ce que utiliser les normes de rendement dans le système l'actionnariat salarié ?

Qui fait les normes de rendement dans le système l'actionnariat salarié ?

Où appliquer les normes de rendement dans le système l'actionnariat salarié ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués aux normes de rendement ayant reçus une incitation par le système l'actionnariat salarié ?

Normes de rendement et incitations monétaires

Comment les normes de rendement affecte-t-elle Le système les incitations monétaires ?

Pourquoi les normes de rendement est-elle utilisée dans le système les incitations monétaires ?

Quand est ce que utiliser les normes de rendement dans le système les incitations monétaires ?

Qui fait les normes de rendement dans le système les incitations monétaires ?

Où appliquer les normes de rendement dans le système les incitations monétaires ?

Quel est le nombre des travailleurs évalués aux normes de rendement ayant reçus une incitation par le système les incitations monétaires ?

Normes de rendement et incitations non monétaires

Comment les normes de rendement affecte-t-elle Le système les incitations non monétaires ?

Pourquoi les normes de rendement est-elle utilisée dans le système les incitations non monétaires ?

Quand est ce que utiliser les normes de rendement dans le système les incitations non monétaires ?

Qui fait les normes de rendement dans le système les incitations non monétaires ?

Où appliquer les normes de rendement dans le système les incitations non monétaires ?

Quel est le nombre de travailleurs évalués aux normes de rendement ayant reçus une incitation par le système les incitations non monétaires ?

Glossaire utilisée pour le guide d'entretien

Termes	Explications
Appréciation par traits	C'est une méthode qui exige que l'entreprise décide une liste de critères et ensuite elle va demander aux supérieurs l'appréciation de ses subordonnés à travers les traits précédents.
Le classement par rang	Il nécessite à ordonner les employés, en les comparant les uns aux autres, afin de voir ceux qui sont compétents de ceux qui doivent faire des améliorations.
Direction par objectifs (D.P.O)	Cette méthode repose sur l'identification des objectifs et des tâches à accomplir par l'employé au cours d'une période déterminée, à déterminer de manière quantitative ou descriptive.
Le 360 degré	Instrument d'observation et d'évaluation managériale individuelle qui permet au gestionnaire de comparer sa propre évaluation à la perception de son entourage.
Centres d'évaluation	Ils utilisent de divers techniques d'évaluation et plusieurs évaluateurs qui évaluent les capacités ou les caractéristiques personnelles des gens qui participent à ces centres.
L'évaluation libre	Elle inciter à identifier les points forts et les faiblesses de l'évalué, ses occasions de succès et les actions correctrices nécessaires.
La méthode du choix forcé	L'évaluateur exposé sur un formulaire les comportements de l'évalué et décrit bien les forces et faiblesses de l'évalué.
La méthode de la distribution forcée	Elle répond aux limites des évaluations de rangs uniques répandues dans les autres méthodes d'appréciation qui rendent difficile la distinction entre deux titulaires de poste à rendement égal.
La méthode de comparaison par paires	Elle demande que l'on compare chaque employé avec les autres, deux à deux, en utilisant dans chaque cas, une norme unique pour indiquer le meilleur des deux. Au final, on fait le classement comme suit : pour chaque employé, on compte le nombre de fois où on l'a jugé supérieur à un autre.
L'appréciation par rangement	Elle inclut de poser en rang ou de classer les performances des employés selon un ordre déterminé.
L'analyse des faits significatifs	Le supérieur remarque les comportements des collaborateurs dans des situations critiques. Ces comportements pouvant expliquer les réussites ou les

	échecs liés à un plan de performance.
Le management par objectifs	Exige une fixation préalable des objectifs pour l'employé qui nécessitent d'être définies en accord entre le manager et l'employé.
Les normes de rendement	On utilise l'atteinte des objectifs comme critères. Pour cette méthode le critère utilisé est défini sur la base de normes de rendement.
Les systèmes d'incitation individuels	Ces systèmes où le lien entre la performance individuelle et la rémunération est direct peuvent encourager des comportements individualistes au détriment des buts communs.
Les systèmes d'incitation collectifs	L'objectif de ces systèmes est d'augmenter la cohérence de l'équipe et d'inciter la coopération ainsi que l'effort collectif.
Les systèmes de partage des profits	Ces systèmes favorisent l'identification à l'entreprise et la réduction des barrières entre les employés et les propriétaires de la structure.
Les systèmes proposant des avantages	La mise en place d'un plan d'avantages peut cependant se montrer efficace pour fidéliser le personnel et séduire des candidats de qualité.
L'actionnariat salarié	Proposer le choix aux salariés d'acquérir des actions de leur entreprise.
Les incitations monétaires	Les incitations monétaires tiennent la forme de versements d'argent en fonction d'un indicateur de performance
Les incitations non monétaires	Les incitations non monétaires sont attachées à l'occupation du poste.

ANNEXE B

FORMULAIRE D'ÉVALUATION