

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القلعة

## MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique en  
« Management des Ressources Humaines »

**Le rôle d'évaluation du personnel sur la performance de  
l'entreprise**

**Cas : Société des Travaux et Montage Electriques**

**KAHRAKIB**

**Élaboré par :**

SOUILAH Yasser

**Encadré par :**

Dr. Sabah FADEL

**Année Universitaire : 2021/2022**



## RESUME

Au fil des années, l'évaluation du personnel est considérée comme une source de stress pour la majorité des salariés dans les entreprises algériennes. C'est dans cette optique l'objectif de cette recherche est de savoir le rôle d'évaluation du personnel sur la performance des salariés et améliorer leur compétences dans une société algérienne, ainsi la performance de l'entreprise. Nous avons choisi une approche quantitative expérimentale avec un questionnaire dédié et appliqué au cas de KAHRAKIB, et qui servira à confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Les résultats obtenus démontrent que l'évaluation du personnel a un rôle important sur la performance de l'entreprise.

**Mots clés:** évaluation, compétence, performance.

## Abstract

For years, employee's evaluation has been seen as a source of stress and inconvenient for the most of employees in Algerians companies. For that reason the goal of this research is to know the role of employee's evaluation in the Algerians companies on the performance of the employees and improve their skills on work, also the performance of the company. We have chosen an experimental quantitative approach with a questionnaire for the company employees of KAHRAKIB, and aims for the approval or the refutation of our hypothesis.

The result gathered shows that the employee's evaluation does improve the performance of the company

**Key words:** evaluation, skills, performance

## ملخص

لطالما كان تقييم الموظفين يعتبر كمصدر قلق و توتر على مر السنين بالنسبة لمعظم العمال بالشركات الجزائرية. و بهذا الصدد الهدف من هذا البحث هو معرفة دور تقييم الموظفين على أداء الموظفين و الكفاءات و بالتالي أداء الشركة.

اخترنا استعمال نهج كمي تجريبي و باستعمال استبيان لعمال شركة كهر اكيب, الذي يهدف الى تأكيد او رفض الفرضيات.

وقد تمكنا عن طريق هذه الدراسة من التوصل إلى نتيجة مفادها أن تقييم الموظفين يؤثر ايجابيا على أداء الشركة.

**الكلمات المفتاحية:** التقييم; الكفاءات; الأداء

## REMERCIEMENTS

Afin de l'élaboration de cette mémoire j'ai pris plusieurs mois de travail, au cours de ces mois j'ai eu de la chance de rencontre des gens formidable et qui m'ont aidé, accompagner et orienté. Donc il est préalable de commencer par les remercier.

Tout d'abord, je tiens à remercier le bon Dieu de m'avoir donné la santé, la force et la patience pour accomplir ce travail.

Je tiens à remercier mes chers parents et ma famille d'avoir me donner le courage et leur soutiens et prière pour moi tout au long de mon parcours.

Un grand merci également à mon encadreur Mme. ROUASKI Sabah, merci pour tous les renseignements, vos efforts fournis et vos précieux conseils et aide en tant qu'enseignante encadrante.

Je remercier également toute l'équipe la société KAHRAKIB pour leur aide, soutiens et accompagnements quand j'ai besoins, À mes collègues de la Directions Ressources Humaines ainsi que l'équipe de gestion des carrières et de la formation.

Mes remerciements les plus sincères à tous mes amis (Mehdi, Bouchra, Amina) pour leur soutien inconditionnel et leurs encouragements, mes enseignants ainsi que toute l'équipe pédagogique de l'ENSM

Enfin, je remercie Tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce modeste travail et mon parcours universitaire.

## TABLES DES MATIERES

<b>RESUME .....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>II</b>
<b>TABLES DES MATIERES .....</b>	<b>III</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>V</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>VI</b>
<b>Liste des abréviations, sigles et acronymes .....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Contexte et objectif de la recherche.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Question de recherche .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Contexte organisationnel.....</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE II CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Revue de littérature .....</b>	<b>20</b>
<b>2. Cadre conceptuel .....</b>	<b>20</b>
2.1 La notion de la performance.....	20
2.2 L'évaluation du personnel .....	29
2.3 La place d'évaluation relié à d'autres activités de gestion du personnel .....	36
<b>CHAPITRE III CADRE METHODOLOGIQUE.....</b>	<b>39</b>
<b>1. Approche méthodologique .....</b>	<b>40</b>

<b>2. Le questionnaire .....</b>	<b>40</b>
<b>3. L'échantillonnage .....</b>	<b>41</b>
3.1 La conception du questionnaire .....	41
<b>CHAPITRE IV RESULTATS ET DISCUSSION .....</b>	<b>40</b>
<b>1. Présentation et interprétation des résultats .....</b>	<b>44</b>
1.1 Identification .....	44
1.2 Système d'évaluation au sein de la société KAHRAKIB .....	48
1.3 L'évaluation du personnel sur la performance de KAHRAKIB .....	55
<b>2. Discussion.....</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>40</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>68</b>

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : PRINCIPALES ACTIVITE DE LA DIRECTION GENERALE DE KAHRAKIB .....	15
TABLEAU 2 : DEPARTEMENTS DE LA DIRECTION GENERAL ADJOINTE ET LEURS PRINCIPALES ACTIVITES .....	15
TABLEAU 3 : LES DIRECTIONS FONCTIONNELLES ET LEURS PRINCIPALES ACTIVITES .....	16
TABLEAU 4 : LES DIRECTIONS OPERATIONNELLES ET LEURS PRINCIPALES ACTIVITES .....	16
TABLEAU 5 : OUTILS D'ÉVALUATON DU PERSONNEL.....	35
TABLEAU 6 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LE SEXE .....	44
TABLEAU 7 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON L'ANCIENNETE.....	46
TABLEAU 8 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LE DIPLOME .....	47
TABLEAU 9 : EVALUATION PRECEDENTE AU SEIN DE KAHRAKIB .....	48
TABLEAU 10 : RESPONSABLE D'ÉVALUATION.....	49
TABLEAU 11 : NOMBRE D'EVALUATION PAR AN.....	50
TABLEAU 12 : BASE D'ÉVALUATION.....	50
TABLEAU 13 : EVALUATION SUR LES OBJECTIFS .....	51
TABLEAU 14 : TYPES D'ÉVALUATION .....	52
TABLEAU 15 : OUTILS D'ÉVALUATION .....	53
TABLEAU 16 : OBJECTIFS D'EVALUATION .....	53
TABLEAU 17 : DURÉE D'ÉVALUATION .....	54
TABLEAU 18 LA NECESSITE DE L'EVALUATION DU PERSONNEL AU SEIN DE KAHRAKIB.....	55
TABLEAU 19 : CONVIE A UN ENTRETIEN D'EVALUATION .....	56
TABLEAU 20 : DESTINATAIRE DE RÉSULTATS .....	56
TABLEAU 21 : AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES .....	57
TABLEAU 22 BENEFICIER D'UNE FORMATION OU D'UNE PROMOTION .....	58
TABLEAU 23 : SUITE D'ÉVALUATION .....	59
TABLEAU 24 : SATISFACTION DES RESULTATS D'EVALUATION .....	59
TABLEAU 25 IMPORTANCE D'EVALUATION DU PERSONNEL.....	60
TABLEAU 26 : PENSEE SUR LE SYSTEME D'EVALUATION DE KAHRAKIB.....	61
TABLEAU 27 : REQUISITION DU SYSTEME D'EVALUATION .....	62
TABLEAU 28 : PENSEE SUR L'EVALUATION DU PERSONNEL.....	62

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : FILIALES DE GROUPE SONELGAZ.....	7
FIGURE 2 : REPARTITION DES EMPLOYES DE KAHRAKIB EN CATEGORIES SOCIO- PROFESSIONNELLES .....	13
FIGURE 3 : REPARTITION DES MOYENS MATERIELS DE KAHRAKIB .....	14
FIGURE 4 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	17
FIGURE 5 : LA PERFORMANCE .....	25
FIGURE 6 : LA PERFORMANCE GLOBALE.....	26
FIGURE 7 : LES PILIERS DE LA PERFORMANCE .....	27
FIGURE 8 : L'EVALUATION RELIE A D'AUTRES ACTIVITES DE GESTION DU PERSONNEL.....	37
FIGURE 9 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LE SEXE.....	44
FIGURE 10 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LA CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE .....	45
FIGURE 11 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LA CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE .....	45
FIGURE 12 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON L'ANCIENNETE .....	46
FIGURE 13 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LE DIPLOME .....	47
FIGURE 14 : REPARTITION GRAPHIQUE SUR UNE EVALUATION PRECEDENTE AU SEIN DE KAHRAKIB.....	48
FIGURE 15 : RESPONSABLE D'EVALUATION.....	49
FIGURE 16 : NOMBRE D'EVALUATION PAR AN .....	50
FIGURE 17 : BASE D'EVALUATION .....	51
FIGURE 18 : EVALUATION SUR LES OBJECTIFS .....	51
FIGURE 19 : TYPES D'ÉVALUATION.....	52
FIGURE 20 : OBJECTIFS D'ÉVALUATION .....	53
FIGURE 21 : DURÉE D'ÉVALUATION .....	54
FIGURE 22 : LA NECESSITE DE L'EVALUATION DU PERSONNEL AU SEIN DE KAHRAKIB .....	55
FIGURE 23 : CONVIE A UN ENTRETIEN D'EVALUATION .....	56
FIGURE 23 : CONVIE A UN ENTRETIEN D'EVALUATION .....	56
FIGURE 25 : DESTINATAIRE DE RESULTATS .....	57
FIGURE 25 : AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES .....	57
FIGURE 26 : BENEFICIER D'UNE FORMATION OU D'UNE PROMOTION .....	58
FIGURE 27 : SASISTAFTION DES RESULTAT D'EVALUATION.....	60
FIGURE 28 : IMPORTANCE D'EVALUATION DU PERSONNEL.....	60
FIGURE 29 : PENSEE SUR LE SYSTEME D'EVALUATION DE KAHRAKIB.....	61
FIGURE 30 : PENSEE SUR L'EVALUATION DU PERSONNEL.....	62

## LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

**BT** : Basse tension

**MT** : Moyenne tension.

**HT** : Haut tension.

**THT** : Très Haut Tension.

**PEC** : Profile Emplois Compétence.

**PDG** : Président Directeur Général.

**DG** : Directeur Général.

**SIG** : Soldes Intermédiaires de Gestion.

**PGE** : Performance Globale d'Entreprise.

**EPE** : Entreprises Publiques Economiques

# **INTRODUCTION GENERALE**

Le secteur des sources énergétique est parmi les secteurs de première importance, qui impacte directement l'économie de chaque pays, en vertu de son rôle de la production et le transport des produits pétroliers, électricités et de chaleur. Les sociétés pétrolières et énergétiques ont connu un bouleversement global ces dernières années suite à la dérégulation graduelle du marché pétrolier et énergétique et qui pousse à mettre en place une main d'œuvre qualifiée qui assure l'atteinte des objectifs et répondre aux exigences actuelles.

Pour cela, le rôle et l'intervention de la fonction RH et de faire une évaluation de son personnel et prendre les décisions en faveur d'exigence de l'entreprise sur le marché. Selon G. Schmidt & E. Mercier « *si l'évaluation informelle fait naturellement partie de la mission du manager, elle est souvent complétée par une évaluation formelle. A l'aide de méthodes et techniques établies, il s'agit de porter un jugement sur le travail accompli par un individu sur une période donnée (souvent annuelle), sa "performance" (notion qu'il conviendra de préciser et de discuter), ses compétences ou encore son potentiel.* ». L'évaluation du personnel autrement appelée "appréciation individuelle", a été toujours un souci de stress pour les salariés dans les entreprises algériennes, par contre il faut changer cet état d'esprit et considérer l'évaluation du personnel comme un outil de développement de compétences et de performance.

Notre travail a pour un objectif principal de donner un aperçu sur le système d'évaluation du personnel déroulent au sein de la société KAHRAKIB. En termes d'objectifs opérationnels, ce travail vise à comprendre le processus d'évaluation du personnel dans la société, savoir l'avis des premiers concernés par ce système d'évaluation (les salariés), avoir une idée sur le niveau d'efficacité de ce système et leur rôle sur la performance de la société KAHRAKIB.

Afin d'engager notre travail de recherche pour arriver à confirmer ou infirmer nos hypothèses et répondre à notre problématique principale, nous avons structuré notre mémoire en quatre chapitre. Le premier met l'accent sur la problématique, le contexte et l'objectif de cette recherche ainsi que l'organisme d'accueil. Le deuxième chapitre présentera la littérature relative aux concepts et la cadre conceptuel. Le troisième chapitre sera dédié au cadre méthodologique adopté pour animer cette recherche. Enfin, le dernier chapitre est pour présenter et discuter les résultats obtenus de l'étude quantitative.

# **CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE**

Dans ce chapitre nous avons présenté le contexte de la thématique de recherche, question de recherche et objectifs.

## **1. Contexte et objectif de la recherche**

A l'ère de la négligence de la notion d'évaluation du personnel et surtout quand elle est vu comme une source de stress chez les salariés dans les entreprises privées et étatiques, KAHRAKIB est la seule entreprise algérienne qui faite de la réalisation des lignes et postes HT et THT clés en main, ce qui est important de garder leur performance et efficience. Pour cela cet état d'esprit doit vraiment changer afin de garder une bonne performance de cette entreprise. La performance d'une entreprise repose principalement sur la performance de ces facteurs humains, et le développement de ces compétences va augmenter la productivité, l'efficience et la performance de ceux-ci et donc augmenter la performance de l'entreprise. Pour cela nous expliquer et de démontrer à quelle niveaux l'évaluation du personnel peut servir et augmente la performance d'une entreprise.

## **2. Question de recherche**

Ce choix de thématique va nous montrer à quel niveau l'évaluation du personnel peut servir dans l'évolution et la performance d'une entreprise. D'autre part, ce sujet semble fortement intéresser par la direction des ressources humaines de KAHRAKIB.

Pour l'atteindre de notre objectif de ce travail de recherche, nous avons formulé la problématique suivante : ***Dans quelle mesure l'évaluation du personnel au sein de la société KAHRAKIB contribue-t-elle à l'amélioration et au développement de la performance ?***

Dans le but de mieux cerner cette problématique, nous avons essayé de répondre à quelques interrogations secondaires suivantes :

- Quels est le système d'évaluation dispose-t-elle la société KAHRAKIB ?
- Est-ce que KAHRAKIB a besoin d'un nouveau système d'évaluation des compétences ?
- A quel point le système d'évaluation du personnel est appliqué et à quel degré il est important pour l'ensemble du personnel de la société KAHRAKIB ?

Pour répondre à ces questions, notre travail reposera sur la formulation de ces hypothèses, et qui nous essayerons de les vérifier :

**H1** : La Société KAHRAKIB possède un système d'évaluation simple approprié avec leur volume qui est suffisant et qui répond aux besoins.

**H2** : La Société KAHRAKIB a besoin d'améliorer leur système d'évaluation et inclure un profil d'emploi et de compétence.

**H3** : L'évaluation du personnel contribue au développement de compétence et l'amélioration de la performance au sein de la société KAHRAKIB.

### **3. Contexte organisationnel**

Après avoir présenté la problématique et les objectifs de recherche, et à travers les documents internes et le site web de la société KAHRAKIB, nous allons maintenant dans ce contexte présenté notre lieu de stage KAHRAKIB, l'organigramme de l'entreprise, ces objectifs et missions, Aussi le système d'évaluation du personnel au sein de KAHRAKIB.

#### **3.1 Présentation et appartenance de KAHRAKIB**

##### **3.1.1 KAHRAKIB une filiale de SONELGAZ**

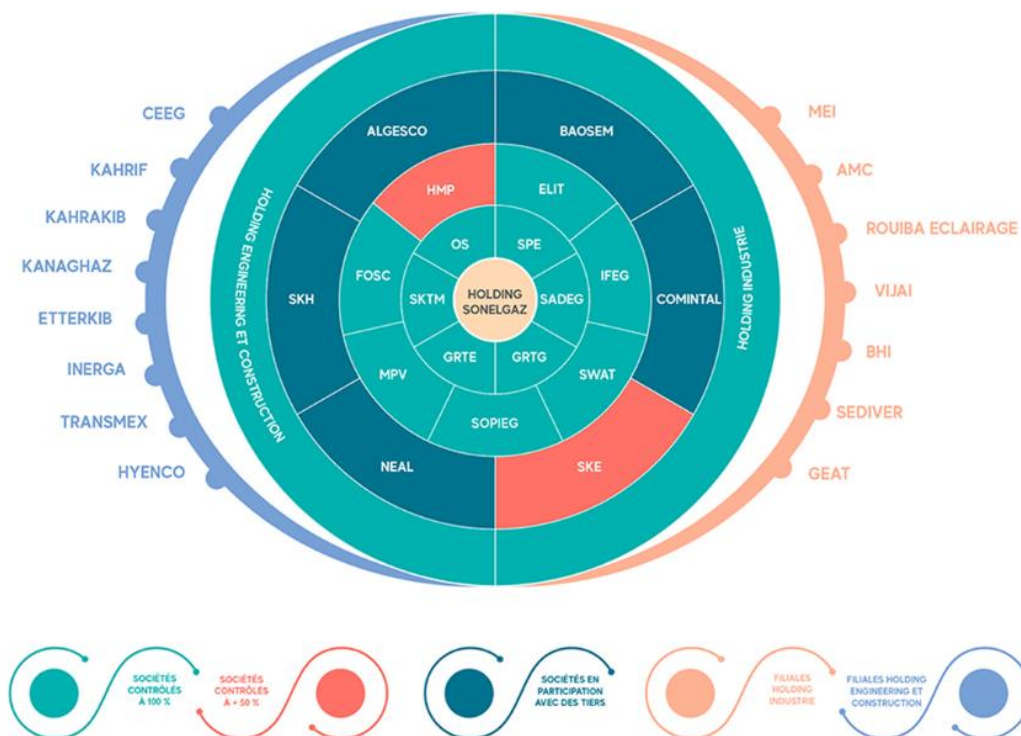
Le groupe SONELGAZ, est une SPA au capital social de 150 000 000 000 DA, le leader de l'énergie en Algérie, l'intervenant de tous métiers de l'électricité et dans transport, et la distribution et la commercialisation du gaz. SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie. Ses mission principale est de la production, le transport et la distribution de l'électricité, ainsi que le transport et la distribution u gaz par canalisation. Ses statuts lui confèrent la possibilité 'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise, notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger. SONALAZ a toujours un rôle primordiale dans le développement économique et social du l'Algérie. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité a plus de

97% et le taux de pénétration du gaz a plus de 37%. SONELGAZ est aujourd'hui érigé en groupe industriel composé de 39 filiales et 5 sociétés en participation.

### **3.1.2 Organisation SONELGAZ**

Pour faire face à des missions, SONELGAZ a mis en place une organisation moderne et une stratégie à la dimension des enjeux socio-économiques de tout un pays. En effet, la loi N°01-02 (promulguée le 05 février 2002) sur l'électricité et le transport du gaz par canalisation, a transformé l'EPIC SONELGAZ, en une holding de sociétés par action, qui exerce par le biais de ses filiales les activités de production ; de transport et de distribution de l'électricité et du gaz. La société holding et des filiales forment un ensemble dénommé « Groupe SONELGAZ ». Ce groupe, investi de la mission de service public dans son domaine de compétence, a vu ses prérogatives s'étendre, à la faveur du décret présidentiel N° 02-195 du 1<sup>er</sup> juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ). Mise en place de façon graduelle à partir de 2004, cette nouvelle organisation en société holding vise à parfaire le management, en encourageant le rôle des filiales tout en suscitant des synergies inter-métiers et le renforcement de son rôle d'acteur majeur dans le développement du pays en s'employant à créer les conditions nécessaire à l'essor d'une intégration industrielle. Autour de la société mère évoluent des filiales métiers de base (production, transport et distribution), des filiales travaux, périphériques ainsi que des sociétés en participation. Le schéma ci-après illustre cette organisation.

**Figure 1 : Filiales de groupe SONELGAZ**



(Source : [www.sonelgaz.dz/category/qui-sommes-nous](http://www.sonelgaz.dz/category/qui-sommes-nous))

### 3.1.3 Les filiales activité travaux et production industrielle

Les filiales activités travaux et production industrielle travaillent afin de mettre en œuvre la politique énergétique du pays. SONELGAZ a dû développer dans les années 1970 des moyens de égalisation en adéquation avec les objectifs de développement des infrastructures et des réseaux visés. Ainsi, elle s'est dotée de structures de réalisation appropriées, intégrées dans l'entreprise, qui se sont développées pour devenir des entités de travaux très importantes, avec des activités très différenciées des autres structures de SONELGAZ. Elles ont fini par se transformer en entreprises autonomes à la faveur de la restructuration de SONELGAZ en 1984. Dans le sillage de la consolidation de l'organisation de SONELGAZ en groupe industriel et de la réalisation d'un important programme de développement du groupe, ces entreprises de réalisation ont été réintégrées, depuis janvier 2006, au sein de SONELGAZ.

## **3.2 Création et évolution historique de KAHRAKIB**

### **3.2.1 Création de KAHRAKIB**

KAHRAKIB ou par abréviation LA SOCIETE NATIONALE DES TRAVEAUX ET DE MONTAGE ELECTRIQUE, fut créé par décret No 82-206 du 16 octobre 1982, suite à la restructuration de la SONELGAZ. Cette création s'inscrit dans le cadre du plan national de développement économique et social du pays, dont la capitale sociale est de 1000.000.000 DA, situé à 127 boulevard colonel Krim Belkacem Alger. Elle a été transformée en société par action (SPA) le 29 janvier 1989 à la faveur de mise en œuvre des lois de 1988 consacrant l'autonomie des EPE. Ce passage s'est effectué sur la base de ses performances et de santé financière, en termes de chiffre. Elle réalise une moyenne annuelle de 500 Kms en construction de lignes aériennes, Haute tension et très haute tension et de 20Kms du câble souterrain, à ce jour KAHRAKIB emploie plus de 2500 agents(annexe 02), a réalisé un chiffre d'affaires de 3586 milliards DA(annexe 03).

Du 1er janvier 2006 à ce jour : réintégration de KAHRAKIB en tant que filiale pôle travaux au sein du groupe industriel SONELGAZ. Et cette période qui va de pair avec les bouleversements du paysage économique national et avec l'entrée en vigueur de la loi 02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et au transport de gaz par canalisation impose de nouvelles logiques de management nécessitant des réadaptations dans les méthodes d'organisation que des systèmes de gestion et des procédures de travail. Elle est intégrée dans la SONELGAZ en tant que filiale à 100%, en application de la résolution N°15 du conseil de Participation de l'Etat (CPE).

### **3.2.2 Evolution historique de KAHRAKIB**

Quatre phases essentielles ont marqué l'évolution de KAHRAKIB depuis son existence, jusqu'à ce jour, marquées par des changements au niveau de son organisation. Elles sont résumées comme suit :

- **1982 - 1989** : le 16 octobre 1982, KR est passé au statut d'entreprise nationale par le décret N° 82-206. C'est une date importante dans le parcours de la société puisqu'elle

marque la création officielle de l'Entreprise Nationale de Travaux et Montage Electriques, dénommée KAHRAKIB.

Aussi, suite à la restructuration organique de SONELGAZ, KAHRAKIB s'est dotée d'un nouveau schéma organisationnel comprenant : trois directions fonctionnelles, deux directions de soutien technique et trois directions opérationnelles. Cette nouvelle organisation était caractérisée par une répartition des rôles entre le niveau siège (conception, analyse, orientation et coordination) et le niveau opérationnel (chantier).

- **1989 - 1997** : le 1<sup>er</sup> janvier KAHRAKIB amorça un virage stratégique caractérisé par un changement de statut, pour devenir une EPE au capital social de 85 000 000 DA, suite à la promulgation de la loi N° 88-04 du 12 janvier 1988, relative aux règles particulières applicables à l'entreprise publique économique.

Cette période est caractérisée par l'autonomie de gestion de KAHRAKIB. Ce passage s'est effectué sur la base de ses performances et de sa santé financière.

Ses actionnaires étaient: le fond de participations mine, hydrocarbures et hydrauliques, avec une part du capital de 37,65% et le fond de participation construction avec une part de capital de 12,35%.

Durant cette période, l'organisation n'a pas connu de changement notable pour ce qui est de la fonction travaux. Par contre, elle a été marquée par la création au niveau de la macro structure de la direction de la maintenance, à côté de la direction de la logistique et de la direction technico commerciale, qui a supplanté la direction technique.

- **1997 – 2005** : c'est la phase qui a marqué le rattachement de KAHRAKIB aux holdings publics, réalisation et grands travaux, en juin 1997, puis, en 2002, à la société de gestion des participations travaux électriques, par abréviation, SGP-TRAVEN, avec une évolution de son capital social jusqu'à concurrence de 300 000 000 DA.

Durant cette période, l'organisation structurelle de la société a subi quelques changements, avec la restructuration des missions et attributions confiées à la direction des études et du contrôle de gestion. Cette dernière a vu les activités de suivi budgétaire (budget, tableau de bord, etc.), remonter avec la direction des finances et du budget et la création du poste de DGA auquel ont été rattachés les départements

organisation et informatique, le service sécurité et plus tard, les activités liés au système de management de la qualité.

- **Du 1<sup>er</sup> janvier 2006 à ce jour :** en 2006, forte de son capital confiance qui la positionne idéalement pour renforcer son rôle dans le groupe SONELGAZ, KAHRAKIB a entamé sa dernière phase de mutation, où est intervenue sa transformation en SPA.

Aussi, par application de la résolution N°15 du CPE, elle a été réintégrée en tant que filiale pôle travaux au sein du groupe. Cette étape va de pair avec les bouleversements au paysage économique national en ce temps-là et avec l'entrée en vigueur de la loi N°02-01 du 05 février 2002, relative à l'électricité et au transport de gaz par canalisations, qui impose de nouvelles logiques de management, nécessitant des réadaptations tous azimuts tant sur les méthodes d'organisation que dans des systèmes de gestion et des procédures de travail. C'est pourquoi était nécessaire de repenser l'organisation de la société, qui était confrontée à un marché de plus en plus concurrentiel, avec la pénétration du marché de l'électricité par des sociétés étrangères fortement compétitives.

### 3.2.3 Domaine d'activité de la société KAHRAKIB

KAHRAKIB est chargée de l'étude et la réalisation des infrastructures énergétiques relatives aux réseaux de transformations, de transport et de distribution de l'énergie électronique. Elle capitale plus de vingt (20) années d'expérience et de savoir-faire et elle intervient au niveau des segments de marché suivante :

- **Segment 1 :** l'étude et la réalisation de postes de transformation électriques HT et THT. La réalisation de ces postes est une activité très complexe, qui nécessite un savoir-faire particulier. L'entreprise répond à toute demande de réalisation des postes et couvre les activités d'étude de génie civil, charpente métallique HT et BT, fourniture de différent éléments et parties électriques du poste, contrôle et mise en service du poste.
- **Segment 2 :** L'étude et la réalisation des lignes de transport de l'énergie électrique HT et THT. Génie civil, topographie, montage appareillage THT, HT, MT, contrôle et essai, mise en service industrielle. C'est parmi l'une des activités les plus anciennes de l'entreprise.

- **Segment3** : l'étude et la réalisation des réseaux sous terrain de distribution de l'énergie électrique (électrification rurale).

L'étude concerne la reconnaissance de tracé, topographie, les profits longs, les réparations. Quant aux réalisations, elles concernent les travaux de génie civil, le montage, le déroulage, la réalisation et la mise en œuvre en service.

Pour ce faire KAHRAKIB dispose d'une unité de fabrication d'équipements électriques, installée à Oran, leurs principaux produits sont des coffres d'éclairage de type inférieur (160V et 250V), des armoires fabriquées selon les spécifications du client, et des armoires auxiliaires.(Annexe 4)

- **Segment 4** : fabrication et montage de tableaux électrique BT, châssis de reliage, armoire et coffrets, synoptique, appareillage BT.

L'intervention de KAHRAKIB sur le marché DZ l'électricité s'entend également à d'autres créneaux, tels que l'équipement des installations industrielles, ainsi que la revente des marchandises ou matérielles électronique, en rapport avec son objet social.

### 3.2.4 Clients et partenaires de KAHRAKIB

En Algérie, KAHRAKIB est la seule entreprise qui faite de la réalisation des lignes et postes HT et THT clés en main. En effet, la société a acquis une expérience appréciable dans le domaine de réhabilitation des postes THT, THT et BT. L'entreprise a une moyenne annuelle de 200 Km de câble souterrain (toutes tensions) pour l'électrification rurale et participe au plan national d'électrification en réalisant en moyenne annuelle de 500 Km de lignes MT et BT. Durant ces 42 années d'existence, KAHRAKIB réalise : 390 Km de lignes HT et THT par an, 25 Km de câble souterrains par an, 2000 Tableaux de distribution publics par an et 100 armoires et coffret de distribution et commandes électriques par an.

Aussi, KAHRAKIB a été la première entreprise en Algérie qui utilise de l'hélicoptère lors de la construction de lignes aérienne dans des sites difficiles d'accès. « *Ces atout font de KAHRAKIB un partenaire incontournable dans son domaine d'activité, et lui confère stratégique lourde* ». Les clients principales de KAHRAKIB sont des filiales ou des directions, appartenant à grandes entreprise nationales, à savoir : des filiales du groupe SONELGAZ, SONATRACH : transport des hydrocarbures, SONATRACH : direction de

l'engineering, NAFTAL, Ministère de la défiance national. Parmi les partenaires de KAHRAKIB, dans les domaines des travaux en ligne, câble et postes électrique, nous citons : CABEL, ENICAB, BATICIM, ALELEC, KAHRIF (Algérie), INEO, TYCO, TRENCH (France), SCHNEIDER (France-Allemagne), ABB, ALSTOOM, GRID,RITZ (Allemagne), EFFACEC (Portugal), EKOS (Turquie), CG POWER, SIEMENS (Belgique), SEVES RPC (Australie), PRYSMIAN (Espagne), ELSEWDEY (Egypte).

### **3.3 Fonctionnement de KAHRAKIB**

#### **3.3.1 Mission de KAHRAKIB**

La société KAHRAKIB capitalise plus de vingt (20) ans d'expérience et de savoir-faire et accomplit les missions suivantes :

- ✓ Elle contribue à l'effort d'électrification et d'industrialisation nationale par l'engineering et la réalisation d'infrastructure énergétique lignes et postes, s'inscrivent dans les domaines du transport et de distribution de l'énergie électrique.
- ✓ Participation au maintien et à la préservation du réseau électrique nationale.
- ✓ Fabrication des équipements électriques BT destinés à l'usage des clients internes et aux besoins des clients externes.

#### **3.3.2 Objectifs de KAHRAKIB**

- ✓ L'amélioration de la gestion des affaires à travers une meilleure maitrise des délais et des couts de réalisation des ouvrages.
- ✓ La préparation de la mise en place d'une unité spécialisée en travaux souterraines au niveau du capital.
- ✓ Concrétisation des investissements prévus dans le budget prévisionnel.
- ✓ La mise en œuvre d'un système d'évaluation dans le souci d'optimiser la performance du l'entreprise.
- ✓ Mise en place d'un nouveau système d'évaluation EVALCOM basée sur PEC.
- ✓ Mise en place la fusion des trois filiales de SONELGAZ avec KAHRIF et KANAGHAZ.

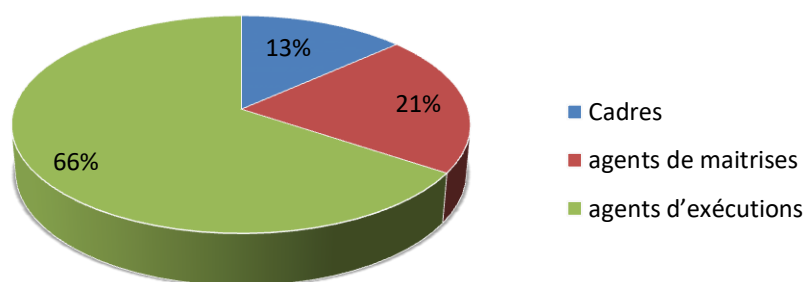
### 3.4 Moyens de KAHRAKIB

Afin de réaliser ses objectifs, la société KAHRAKIB dispose d'un personnel qualifié est stable.

#### 3.4.1 Moyens humaines

L'effectif global de la société est de 2290 travailleurs (2022), placés au service des projets de la société sur terrain répartis sur le territoire national. Ces ressources humaines sont réparties entre 308 cadres, 478 agents de maîtrise, 1504 agents d'exécution.

**Figure 2** : Répartition des employés de KAHRAKIB en catégories socio-professionnelles



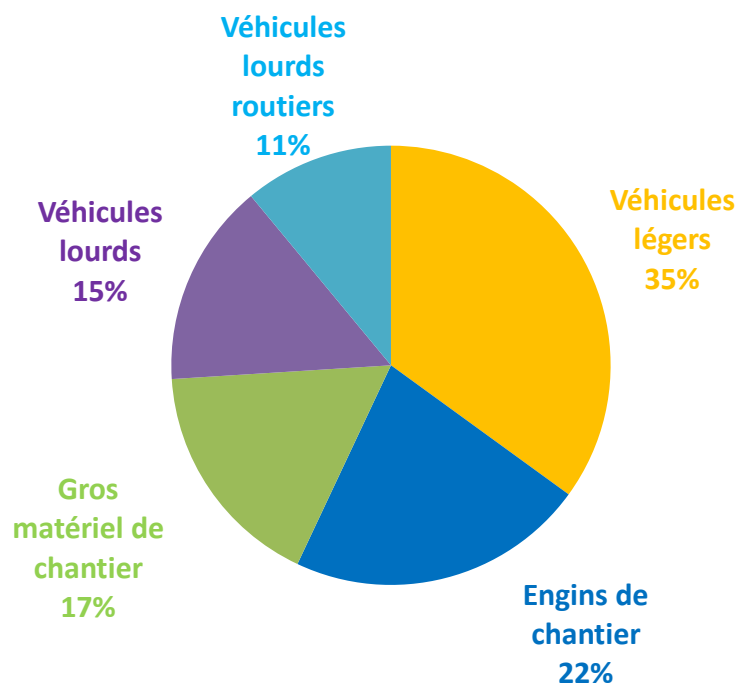
(Source : Etablis par nous-même à l'aide de document intérieur de l'entreprise)

On voit que les agents d'exécutions font la grande partie des employés de KAHRAKIB, ce qui explique la nature du secteur d'activité de la société KAHRAKIB et qui est le montage des travaux électriques.

#### 3.4.2 Moyens matériel et équipements

En ajoutant aux ressources humaines appréciables, la logistique et la direction de la maintenance de KAHRAKIB offrent différents types de matériel, afin de répondre aux besoins des grands projets lancés par la société. Aussi, elle dispose d'un parc matériel et d'équipements importants, fort de plus de 720 unités, répartis comme suit :

**Figure 3 : Répartition des moyens matériels de KAHRAKIB**



(Source : Etablis par nous-même à l'aide de document intérieur de l'entreprise)

### 3.5 Organisation de la société KAHRAKIB

KAHRAKIB est organisé en deux directions : opérationnelles et direction de supports, vise à « améliorer les performances pour mieux satisfaire les partenaires et clients de l'entreprise ». Aussi, « cet objectif exige non seulement une organisation flexible et réactive offrant des services d'une qualité irréprochable, mais aussi, une grande maîtrise des coûts et une gestion raisonnée des projets lancés. » La société KAHRAKIB compte en totale neuf (09) directions, ces directions sont présenter et leur principales activités comme suit :

#### 3.5.1 La direction générale

Composer du PDG (ou de son représentant), de l'inspecteur générale, du chef de service hygiène et sécurité, du responsable de management de la qualité, des directeurs centraux, des assistants et du représentant des travailleurs.

**Tableau 1 : Principales activité de la direction générale de KAHRAKIB**

DIRECTIONS	PRINCIPALES ACTIVITES
<b>Direction générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer le rôle et l'activité de chaque structure de l'entreprise.</li> <li>- Définir la politique de l'entreprise.</li> <li>- Engager la société vis à vis des clients, partenaires et propriétaire de celle-ci.</li> <li>- Gérer et développer l'entreprise.</li> <li>- Assurer la coordination des relations fonctionnelle entre directions.</li> <li>- Prendre les décisions, provoquer les initiatives et contrôler leur application.</li> <li>- Superviser les consultations et les avis d'appels d'offres.</li> <li>- Signer les contrats établis au profit des tiers.</li> </ul>

(Sources : Document interne de l'entreprise KAHRAKIB)

### 3.5.2 La direction générale adjointe

Cette direction est placée sous l'autorité du PDG, constituée de départements et service, rattachées à la DG :

**Tableau 2 : Départements de la direction général adjointe et leurs principales activités**

DEPARTEMENTS DE LA DIRECTION GENERALE ADJOINTE	PRINCIPALES ACTIVITES
<b>Le département informatique et organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conçoit, met en œuvre et suit le système informatique de l'entreprise.</li> <li>- Assure le contrôle de l'efficacité de l'organisation générale.</li> <li>- Assure la conception et la mise en œuvre des méthodologies d'étude et de la recherche.</li> <li>- Assure la cohérence du développement informatique avec la politique national.</li> <li>- Développer les échanges avec les organismes et les entreprises similaires.</li> </ul>
<b>Le département audit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'identification des modifications apporte au système qualité</li> <li>- Assure le contrôle et le suivi de l'exécution de toutes les activités de l'entreprise.</li> </ul>
<b>Le département qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assure la liaison entre le comité de pilotage et les correspondants de chaque direction.</li> <li>- Assure que le système qualité de l'entreprise est conforme aux exigences normatives.</li> </ul>
<b>Le département d'hygiène et de sécurité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chargé d'appliquer les mesures de sécurité des travailleurs.</li> <li>- Anime des sessions de sensibilisation.</li> </ul>

(Sources : Document interne de l'entreprise KAHRAKIB)

### 3.5.3 Les directions fonctionnelles

**Tableau 3 : les directions fonctionnelles et leurs principales activités**

DIRECTIONS	PRINCIPALES ACTIVITES
<b>La direction des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement et suivi du personnel</li> <li>- Elaboration et suivi du plan de carrière du personnel.</li> <li>- L'évaluation du personnel.</li> <li>- La formation du personnel.</li> </ul>
<b>La direction des finances et du budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'occupe du plan financier, comptable et juridique de l'entreprise.</li> </ul>
<b>La direction de la logistique et maintenance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'occupe de l'organisation, l'exploitation et la maintenance du matériel et des équipements.</li> <li>- Approvisionner l'entreprise par les moyens matériels nécessaire et de les maintenir.</li> <li>- La gestion des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs fixés.</li> </ul>

(Source : Document interne de l'entreprise KAHRAKIB)

### 3.5.4 Les directions opérationnelles

**Tableau 4 : les directions opérationnelles et leurs principales activités**

DIRECTIONS	PRINCIPALES ACTIVITES
<b>La direction des travaux lignes et câbles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'étude et l'installation des lignes aériennes et câble sous terraines, ainsi que l'électrification rurale.</li> </ul>
<b>La direction des tableaux électriques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situées à Oran, chargée d'étudier et de réaliser les équipements électriques BT.</li> </ul>
<b>La direction des travaux postes et industriels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'occupe des ouvrages d'infrastructures électriques, postes de HT et aussi l'installation électrique industriels.</li> </ul>
<b>La direction technico-commerciale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charges par l'élaboration de la politique commerciale des projets , ainsi les études d'info-électrique pour les postes HT et MT de l'entreprise.</li> <li>- Surveiller les données de marché.</li> <li>- Maintenir les clients potentiels et alimenter le carnet commercial.</li> </ul>

(Source : Document interne de l'entreprise KAHRAKIB)

## 3.6 Structure

La présente structure présente la direction des ressources humaine de KAHRAKIB :

**Figure 4** : Organigramme de la direction des ressources humaines

(Source : Document interne de l'entreprise KAHRAKIB)

### 3.7 Système d'évaluation de KAHRAKIB

KAHRAKIB possède un système d'évaluation classique qui fonctionne avec une campagne d'évaluation qui contient fiche d'évaluation destinée au supérieur des salariés à évaluer. La première étape est le lancement de la campagne d'évaluation des compétences : la veille de la clôture de chaque exercice (N), la Direction des Ressources Humaines procède à l'envoi d'une note à l'ensemble des structures de la Société fixant les modalités et la périodicité de la campagne d'évaluation des compétences de l'exercice en cours.

La deuxième étape c'est l'opération d'évaluation qui contient à période d'évaluation ou cette opération s'étale du premier (1<sup>er</sup>) janvier au trente et un (31) mars de l'année (N+1), et qui contient aussi le formulaire d'évaluation qu'il doit être soigneusement renseigné par l'évaluateur (la hiérarchie) en portant des notations pour chaque objectif fixé tant pour le rendement que pour le rôle. Ce document sert comme outil d'appui à l'évaluateur pour pouvoir apprécier les forces et les faiblesses de l'agent et se prononcer sur les écarts à combler s'il y a lieu.

La troisième étape c'est la collecte et l'envoi des documents d'évaluation ou l'ensemble des structures de la société sont tenues de procéder à l'envoi à la DRH pour lancement du traitement et analyse des documents d'évaluation renseignés durant la période qui s'étale du premier (1<sup>er</sup>) Avril au trente (30) Juin de l'année (N+1).

L'étape quatre est le bilan de compétences : Le bilan des compétences tiré de l'exploitation des renseignements contenus dans les documents d'évaluation annuelle, représente le dernier maillon dans le processus d'évaluation des compétences pour servir comme éléments d'entrées à l'élaboration du plan de formation annuel et pluri annuel de l'exercice suivant (N+2).

La dernière étape est consacrer pour le renvoi des documents d'évaluation : Après exploitation des documents d'évaluation et établissement du bilan des compétences annuel, la DRH, à l'exception des formulaires concernant le personnel relevant du siège ainsi que le personnel d'encadrement, renvoie aux structures ressources humaines décentralisées l'ensemble des documents d'évaluation pour classement dans les dossiers administratifs des agents.

## **CHAPITRE II CADRE THEORIQUE**

## 1. Revue de littérature

« Parler de ressources humaines; ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources; mais que les hommes ont des ressources. La mission du management des ressources humaines est d'améliorer et mobiliser les compétences des salariés. » (Peretti, 2016)

Nous allons présenter tout au long de ce chapitre les différentes notions et théories qui nous ont permis de réaliser notre étude. Nous avons traité et revu les articles et les ouvrages qui en relation avec notre variables ou axes d'étude qui est l'évaluation du personnel et la performance de l'entreprise. Alors c'est grâce a ces ouvrages qu'on a établir notre plan de travail et construire notre cadre conceptuel qui est divisé en deux parties : la première sur la performance et la deuxième sur l'évaluation du personnel.

Afin d'accomplir notre travail de recherche nous avons appuié sur nombreux ouvrage et articles :

La plus part des ouvrages ont été trouvé au niveau des livres sur internet et aussi nous avons eu accès aux mémoires précédents des étudiants au niveau de la société KAHRAKIB.

- Des articles électroniques des sites web scientifiques comme GOOGLE SCHOLAR, ZLIBRARY et MEMOIREONLINE.
- Pour la méthodologie de travail, nous avons travaillé avec le guide méthodologique de notre école l'ENSM.

## 2. Cadre conceptuel

L'évaluation du personnel faite une partie essentiel de la GRH qui consiste à faire apparaitre les compétences manquent et les compétences à travailler chez les salariées afin de guider et de mobiliser pour acquérir ou/et développer ces compétence.

### 2.1 La notion de la performance

La performance est un concept qui n'est pas nouveau, il existe depuis les décennies en thème de la gestion des ressources humaines dans les entreprises et les organisations.

## 1.1 Définition du concept de la performance

Depuis toujours, la performance de l'entreprise est au cœur des préoccupations des dirigeants, des scientifiques, des chercheurs, et des actionnaires...Etc. Selon Bourguignon, le concept de performance est depuis des siècles utilisé sans qu'une définition ne fasse l'unanimité. Il s'agit en effet d'un concept flou et polysémique.

La définition générale de l'entreprise met en avant deux composantes essentielles de la performance : l'efficacité et l'efficience. Bourguignon (2000) met deux aspects :

- **L'efficacité** : « c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés » ou bien la qualité de l'action réalisée dont l'effet d'atteindre les buts recherchés. (NAWAL, 2017)

- **L'efficience** : « *rapport entre les résultats et les moyens mis en œuvre pour les obtenir* » ce qui veut dire obtenir de meilleurs résultats avec le moins de ressources possible. D'une manière Il s'agit de gérer les ressources au moindre coût possible mis en œuvre pour atteindre les objectifs. (NAWAL, 2017) De l'autre côté Charpentier et Gilbert s'inspirent de la définition du Petit Robert à propos le concept de la performance comme étant « *en tant que résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle se réfère à la métaphore mécaniste. Cette approche de sens commun, trouve son application en gestion. Mais, il n'est pas inutile d'approfondir le sens de la notion. D'ailleurs n'est-il pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier ?* » (Patrick Gilbert, 2004) Ajoutent par Z.ISSOR que « *Le concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Il reste, cependant, relativement ambigu dans la mesure où il est très galvaudé dans le langage courant. Par ailleurs, bien qu'il soit largement utilisé, il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise ; celles-ci dépendent, en effet, de l'objectif visé, La perspective analytique choisie et les domaines d'intérêt pour l'utilisateur.* » (Issor, 2017)

## **1.2 Les types de la performance**

Il y a beaucoup de types de performance, parmi nous avons la performance économique, technique, humaine, sociale, environnementale, etc.

### **1.2.1 La performance organisationnelle**

L'entreprise doit chercher à minimiser ses coûts de transactions et ses coûts d'organisations. Ces coûts sont implicitement des coûts visibles ou une mauvaise qualité du fonctionnement et du management de la structure. Ces coûts sont implicites or une mauvaise qualité de fonctionnement et du management de l'entreprise des coûts cachés. (Saint Michel, 2011)

### **1.2.2 La performance sociale**

La performance sociale se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel, elle peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de la structure, c'est-à-dire aux effets sociaux externes de son activité. Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de gestion des ressources humaines. Une structure socialement performante est une structure qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficaces. Les indicateurs sont : La rotation du personnel, l'absentéisme, la communication, etc. (Saint Michel, 2011)

### **1.2.3 La performance économique**

La performance économique est représentée et calculée par les résultats présentés par le service de comptabilité. D'une autre manière il s'agit des SIG. (NAWAL, 2017)

### **1.2.4 La performance humaine**

Aujourd'hui, les questions de performance humaine sont une préoccupation fondamentale pour tous les acteurs de l'entreprise. Elle est perçue comme un facteur important contribuant à la performance économique d'une entreprise, tant pour les chefs d'entreprise que pour les salariés. A l'époque de l'organisation taylorienne, le salarié n'avait qu'à travailler pour

lui, alors qu'aujourd'hui il a besoin de s'impliquer directement, intellectuellement et psychologiquement dans son travail. Cela se traduit au niveau RH par des questions autour des notions de motivation, d'autonomie et de recevabilité. (NAWAL, 2017)

### **1.2.5 La performance managériale**

La performance managériale se définit comme « *la capacité des managers et des équipes dirigeantes à atteindre les objectifs fixés.* »

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale, parmi lesquels les critères disciplinaires suivants : confiance en soi, communication, raisonnement, conceptualisation, gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des équipes, coaching des subordonnés : développement, aide, soutien aux autres, autorité, spontanéité et autres compétences : maîtrise de soi, relative objectivité, énergie et capacité d'adaptation, etc.

La performance managériale peut également être appréhendée à travers la capacité d'un manager à allouer du temps pour coordonner trois éléments, à savoir l'esprit conceptuel (direction), la capacité exécutive (application simple et pure) et les compétences d'ordonnancement, c'est-à-dire la médiation et la gestion des conflits. (BOYATIZIS, IN PAYETTE A, 2000, p. 45)

### **1.2.6 La performance technologique**

La performance technologique peut être définie Selon LAHLOU.C « *l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise.* » (NAWAL, 2017)

### **1.2.7 La performance commerciale**

La performance commerciale selon MORAND Marie Caroline « *la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.* ». Les entreprises qui visent la performance commerciale doivent prendre en compte les besoins de leurs clients et tenant compte des

stratégies des concurrents, pour maintenir voire d'augmenter leur part de marché. Il existe plusieurs métriques pour mesurer la performance commerciale, dont nous citons : la part de marché, la fidélisation client, l'attraction de nouveaux clients, la satisfaction client, la rentabilité par segment, par client, par produit et par marché. (NAWAL, 2017)

### **1.2.8 La performance Sociétale**

La performance sociale d'une entreprise peut être définie comme « l'ajustement entre la pression sociale et la réponse apportée par l'entreprise ». Ces pressions sociétales concernent l'élément humain dans les efforts de conservation et de développement, la protection de l'environnement et des ressources naturelles, la sauvegarde et la promotion des intérêts des consommateurs, le respect de l'éthique des affaires et la protection des valeurs et des personnels. (NAWAL, 2017)

### **1.2.9 La performance stratégique**

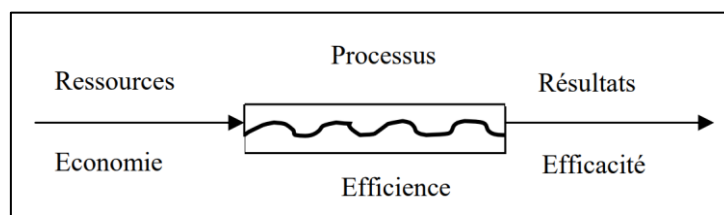
Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se différencier de ses concurrents et se fixer des objectifs stratégiques appropriés pour cela, comme l'amélioration de la qualité produit, avec un marketing original ou avec l'adoption de techniques de fabrication plus efficaces. L'objectif principal de cette phase est de communiquer leurs objectifs stratégiques aux employés et de s'assurer qu'ils se traduisent en objectifs opérationnels pour une performance à long terme ou stratégique. La performance stratégique peut également être définie comme le maintien de la distance d'une distance par rapport aux concurrents, maintenue par la forte motivation et l'accent mis sur la durabilité de tous les membres de l'organisation. La performance à long terme est liée à la capacité à remettre en cause l'avantage stratégique acquis, est liée à la définition d'un système de volonté pour le long terme, et est liée à la capacité de l'entreprise à développer l'avantage compétitif durable, a La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur génératrices de profits et à exceller à tous les niveaux de l'entreprise. (NAWAL, 2017)

## **1.3 L'approche financier de la performance**

La définition de Bourguignon (2000, p.934) s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : *«est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs»*. Une fois la performance

définie, il est temps de se concentrer sur sa mesure. Comment mesurer la performance d'une entreprise, d'une activité, d'un produit, d'une personne ? Financial Logic propose une solution, mais elle existe depuis longtemps problématique. Bouquin (2004, p.63) représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

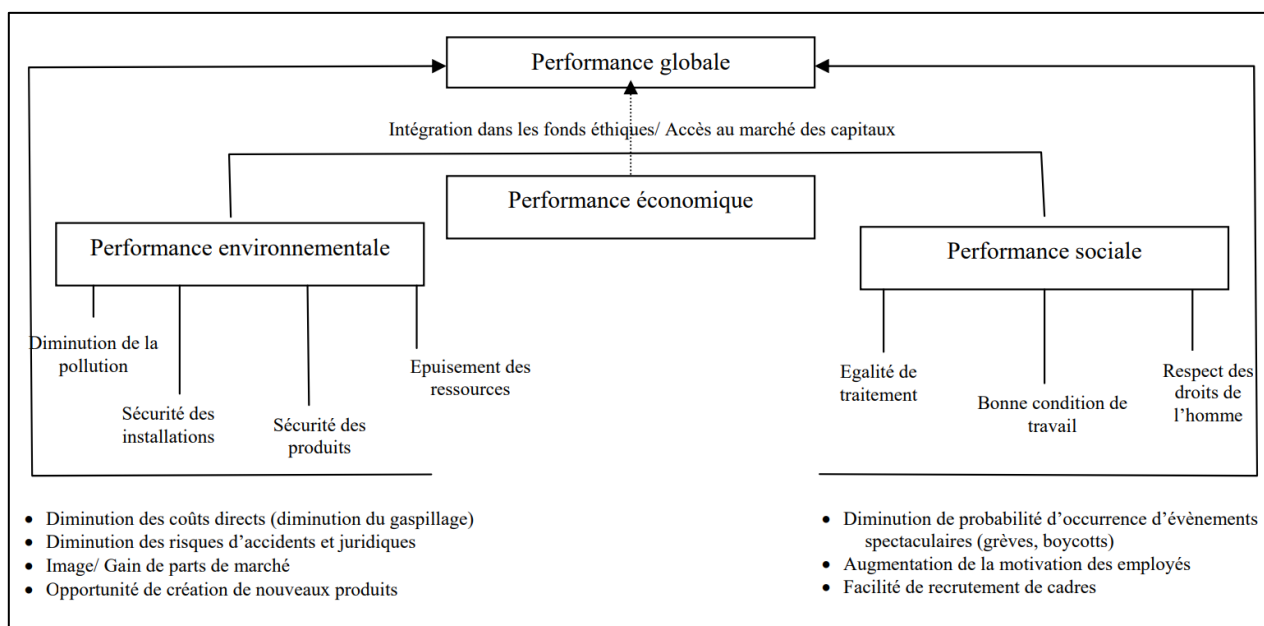
**Figure 5 : La performance**



(Source : Bouquin, 2004)

#### 1.4 L'approche globale de la performance

La performance financière est une condition nécessaire à la survie de l'entreprise, mais elle ne suffit pas pour apprécier la performance d'une entreprise. Sur cette base, la performance globale élargit le champ pris en compte dans la stratégie et les processus de décision de l'entreprise. La performance globale s'appuie sur trois axes : l'environnement et la société, l'ensemble du cycle de vie du produit, le long terme et les générations futures. La performance globale, qui inclut la performance économique, vise à assurer la pérennité de l'entreprise en considérant et en améliorant les effets de son activité sur ce champ élargi. Pour évoluer, l'entreprise identifie et réalise les synergies qui maximisent les gains pour elle-même, l'environnement et la société à court, moyen et long terme. (ADEME, 2021)

**Figure 6 : La performance globale**

(Source : Reynaud, 2003)

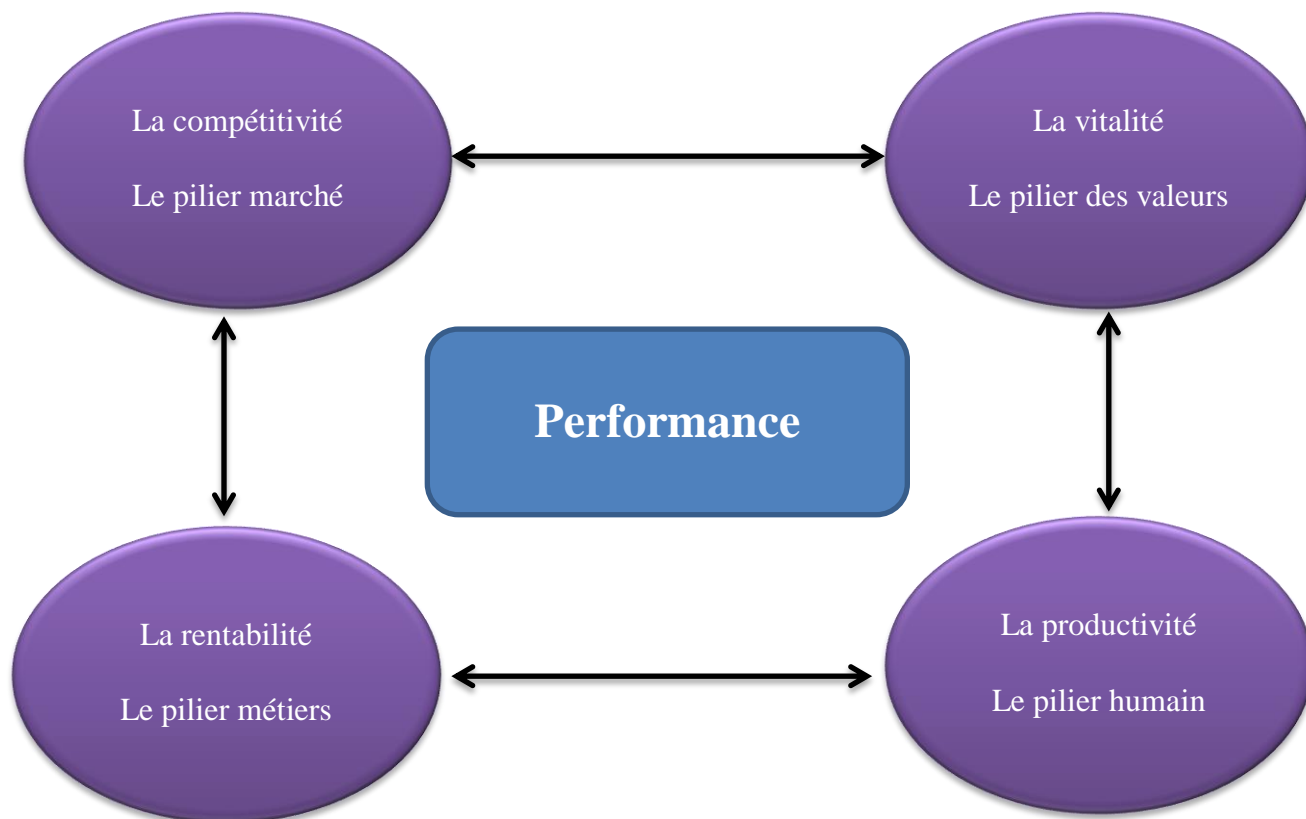
La PGE renvoie à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique... cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes. » (Michel Capron, Françoise Quairel, 2005). A présent que la performance globale est définie, il est difficile de pouvoir la mesurer.

Le système de valorisation actuellement utilisé par les entreprises ne permet pas une intégration équilibrée des niveaux économiques et financiers, dimensions traditionnelles, environnementales et sociales, et couvrent des impacts plus larges (Capron, Quairel, 2005). Les outils existants pour évaluer la performance Seul ou mieux mesurer l'intersection des deux propriétés (Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND, 2010)

### 1.5 Les quatre piliers de la performance

La performance durable repose sur quatre piliers qui entretiennent des relations synergiques très fortes : les valeurs, les marchés, les hommes et les métiers. Chacun de ces piliers représente un enjeu majeur de performance. (NAWAL, 2017)

**Figure 7 : les piliers de la performance**



Source : (Pinto, 2003)

La performance durable repose sur quatre piliers qui entretiennent des relations synergiques très fortes : les Valeurs, le Marché, les Hommes et le Professionnalisme. Chacun de ces piliers représente un enjeu majeur de performance. L'engagement à long terme envers les valeurs, les marchés, les hommes et les métiers est un élément clé de la performance durable. Il est impossible de s'inscrire dans une performance durable sans maîtriser tous ces domaines simultanément, car chacun fait face à un enjeu de performance très spécifique et complémentaire : la vitalité de la valeur, la compétitivité du marché, la productivité des salariés et la rentabilité de l'entreprise. (NAWAL, 2017)

Donc on distingue que la performance de l'entreprise est impactée directement par l'effort que les dirigeants consacrent à faire, et de maintenir leur entreprise sur le meilleur niveau des pratiques sur chacun de ces axes.

### **1.5.1 Les valeurs**

C'est ce qui fait réellement la différence entre les excellentes entreprises et les autres entreprises, et les différences entre les entreprises de haut niveau et les autres entreprises. Il constitue la base du système. La vitalité de l'entreprise réside en lui. Il s'agit bien du domaine des valeurs, les autres domaines sont harmonieusement construits. Pour cette raison, il doit être l'apanage des managers, qui doivent y porter une attention et une vigilance particulière, les entreprises d'aujourd'hui étant de plus en plus assimilées par leurs managers. Quand le royaume des valeurs n'est plus maîtrisé, les entreprises sont en danger. (NAWAL, 2017)

### **1.5.2 Le marché**

C'est le lieu où le produit se confronte au client. De cette confrontation naît une communication qui passe de la simple consommation à un investissement important et durable dans une marque en fidélisant le consommateur et le client. La compétitivité de l'entreprise repose sur l'écoute des clients et la maîtrise du terrain autant que le renouvellement permanent des produits et des services, et la qualité. (NAWAL, 2017)

### **1.5.3 Les hommes**

Sans doute la dimension la plus passionnante, mais aussi la plus difficile à appréhender car les mécanismes de motivation individuelle et de compétition collective sont complexes et fragiles. Aujourd'hui, la productivité dépend de plus en plus de ce domaine. La communication permanente avec les employés, la gestion des connaissances, le leadership distribué sont autant de moyens par lesquels les entreprises transforment le domaine humain en domaine de performance. (NAWAL, 2017)

### **1.5.4 Les métiers**

L'un des principaux enjeux d'une performance durable est la rentabilité. est la rentabilité. C'est un domaine d'excellence stratégique et opérationnelle dont les entreprises tireront une part importante de leur performance. La maîtrise des coûts, la réactivité et la fluidité des processus de fabrication et d'approvisionnement, administratifs et financiers sont au cœur de son métier. (NAWAL, 2017)

## 2.2 L'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel est parmi les pratiques RH dans les entreprises, qui peut être perçue comme un souci pour les responsables des ressources humaines, Parce que cela demande du temps, de l'engagement et de la préparation. Les évaluations des employés peuvent également être une source de stress pour l'employé évalué. Mais quels sont les enjeux de l'évaluation des collaborateurs ? Comment le configurer ?

### 2.2.1 Définition

L'étymologie du mot "évaluation" renvoie à la notion de valeur, renvoyant au fait d'évaluer la valeur d'une action. Évaluer, c'est se concentrer sur les résultats obtenus, séparément de celui qui les a obtenus. (M.Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, E.Normand, A.F.Bender, F.Silva, 2012, p. 120)

Selon Sekiou, l'évaluation est « *un ensemble de procédures systématiques destinées à juger les qualifications, les activités exercées, la performance, le potentiel futur des collaborateurs en s'appuyant sur des critères explicites, des normes établies pour que l'évaluateur puisse formuler un jugement objectif sur les performances de l'évalué.* » (Evaluation du personnel, 2013). D'un autre côté selon Maëlys, une évaluation des employés est un outil de gestion des ressources humaines utilisé pour suivre le développement professionnel des employés d'une organisation. Elle implique les salariés, les équipes de direction et les ressources humaines. (Santis, 2020)

Dans la plupart des entreprises, l'évaluation prend la forme d'un entretien annuel d'évaluation, de la réalisation d'une grille d'évaluation (notation) ou d'un questionnaire d'évaluation. La gestion des talents, le développement des compétences, le suivi des performances et la gestion de la formation sont autant de sujets abordés dans l'évaluation des collaborateurs. (Santis, 2020). Nous pouvons également dire que l'évaluation des ressources humaines est un processus par lequel une personne porte des jugements sur les performances passées et présentes des subordonnés et sur le potentiel futur des subordonnés. (DOUAYRI)

### 2.2.2 Objectifs de l'évaluation

L'évaluation est un élément essentiel de la communication interne, de la motivation et de la fidélisation, au service de multiples objectifs, tels que la clarification de la mission et Déterminer leur contribution à la performance de l'entreprise, évaluer les activités et les compétences mises en œuvre, apprécier l'atteinte des objectifs, fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir, définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs et

identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise. (Matioui, 2021)

Dans un autre ouvrage l'évaluation des ressources humaines vise à développer un cadre analytique pour identifier les domaines à évaluer, déterminer si les pratiques de gestion des ressources humaines sont intégrées de manière efficace et efficiente dans la planification et la stratégie d'une entreprise, identifier les pratiques et politiques défectueuses, mesurer la performance réelle par rapport aux écarts de performance cibles, puis prendre les étapes nécessaires pour les corriger. (S. L. Dolan, T. Saba, S.E.Jackson, R.S.Schuler, 2008)

### **2.2.3 Objectifs liés à l'évalué**

Elles peuvent être évidentes comme elles peuvent être privées ; c'est-à-dire que l'individu doit au moins savoir ce que son supérieur immédiat pense de lui, connaître sa position dans l'entreprise et quelles sont ses horizons, connaître comment peut-il se réajuster, accroître son expérience et son sens de responsabilité, Sait aligner ses objectifs et ses besoins avec les objectifs de l'entreprise et doit être convaincu qu'une formation complémentaire est nécessaire, ou du recyclage culturel. (DERBEL)

### **2.2.4 Objectifs liés à l'évaluateur :**

En effet, du côté de l'évaluateur, l'objectif de l'évaluation est de jeter les bases de l'étude et de la structuration des procédures décisionnelles relatives au personnel servant et justifiant les décisions de suspension, de rétrogradation, d'octroi de la permanence et éventuellement de reclassement, selon sur les résultats de l'évaluation Faciliter les promotions et les augmentations salariales, juger de l'efficacité des employés actuels et futurs et de leurs besoins en formation et en développement dans divers programmes, jeter les bases de toutes les décisions en matière de gestion du personnel, et aussi aider la direction générale à acquérir la les éléments nécessaires, Juger équitablement et objectivement les collaborateurs, et recueillir les informations nécessaires aux documents décisionnels actuels et futurs, notamment pour les efforts futurs de gestion prévisionnelle. L'évaluation des compétences permettant ainsi la valorisation, entretenir conseiller, contrôler, et stimuler chaque élément productif d l'entreprise. (DERBEL)

### 2.2.5 Objectifs liés à l'organisation :

L'évaluation des employés permet aux organisations d'atteindre des objectifs qui se situent à plusieurs niveaux.

- **La planification des effectifs** : Toute entreprise cherchant à s'équilibrer et à se développer doit mettre en place un processus de planification des effectifs, les évaluations sont un moyen de prédire la qualité et la quantité des futurs recruteurs, modifiant ainsi la grille de répartition des emplois.
- **La rémunération et les primes** : La répartition des salaires repose en grande partie sur l'établissement d'une grille des emplois, qui suppose une connaissance préalable des qualifications et des évaluations de toutes les compétences desservies. De plus, les outils d'évaluation peuvent allouer de la croissance et des primes à ceux qui le méritent le plus. Une fois que la procédure d'évaluation détecte une faiblesse, une autre procédure émerge de la première procédure de formation.
- **La formation** : Les actions de formation doivent suivre la progression de l'individu en le rapprochant des objectifs de formation fixés par l'organisation, la formation doit être succéder par une évaluation.
- **La promotion** : Tout plan de promotion doit tenir compte non seulement de la nécessité et des possibilités de l'entreprise, mais aussi des désirs et des besoins des personnes, qui ne peuvent être générés qu'à l'aide d'outils d'évaluation.
- **La communication** : Grâce à l'évaluation, les managers sont conscients des différents problèmes rencontrés par les employés, tels que l'inadéquation, le manque de formation, de motivation, et de même, les individus comprennent que les écarts entre les niveaux sont des obstacles à une communication efficace par les dirigeants. En ce sens, l'évaluation assure une compréhension mutuelle entre les managers et le personnel. (DERBEL)

### 2.2.6 Les enjeux de l'évaluation

Dans l'article Master 2 RH à l'université Time, une série de questions liées à l'évaluation du rendement des employés ont été mentionnées :

- **Enjeu économique :** La démarche d'entretien d'évaluation peut déterminer quels employés peuvent réussir le système de formation qualifiante onéreux et coûteux qu'il faut mettre en place pour s'adapter aux changements technologiques ou organisationnels.
- **Enjeu pédagogique :** Permet de donner aux collaborateurs un regard extérieur sur leur performance et leurs compétences, tout en favorisant une prise de conscience qui compte pour eux leur évolution.
- **Enjeu psychologique :** Fait référence à des éléments très personnels tels que l'identité professionnelle, l'image de soi et l'estime de soi. Une personne ne peut se respecter que lorsqu'elle est correctement respectée par les autres.
- **Enjeu stratégique :** Permet de construire ou de valider un plan de développement collectif ou individuel. Il n'y a pas de stratégie de carrière personnelle sans évaluation ou évaluation préalable.
- **Enjeu technique :** Les résultats de l'évaluation des compétences peuvent créer un système de formation sur mesure basé sur les compétences des employés.
- **Enjeu politique :** Il est difficile de définir une orientation en termes de politique RH sans d'abord comprendre l'état actuel de l'organisation ou comprendre les forces et les faiblesses de la structure RH. (Vivien Roméo, DJIEUGA TCHOUATCHA, 2010)

En général, deux types d'objets peuvent être évalués : la performance et la compétence.

### 2.2.7 L'évaluation des performances

L'évaluation des performances consiste à évaluer les performances réelles d'un employé au travail sur une période de temps définie. L'employeur vérifie que le salarié s'est bien acquitté des tâches qui lui ont été confiées. L'évaluation des performances se réfère aux résultats obtenus. Les objectifs doivent être définis à l'avance. Celles-ci dépendent généralement du département et de la fonction dans laquelle se trouve l'employé. (DOUAYRI)

Un objectif doit disposer de trois caractéristiques :

- **La clarté :** Si plusieurs objectifs sont définis, ils doivent être classés par ordre de priorité.

- **La pertinence** : Les objectifs doivent être en rapport avec la mission du collaborateur ainsi qu'avec la structure et la stratégie de l'entreprise.
- **La précision** : Les objectifs doivent inclure le plus de détails possible, tels que le montant de l'investissement, les coûts de fonctionnement, les délais, la durée, etc. (M. Thévenet, C.Dejoux, E.Marbo, E. Normand, A.F. Bender, F.Silva, 2011, p. 118)

Quelle que soit la méthode utilisée, les objectifs doivent être définis avec suffisamment de clarté et de précision pour que les supérieurs et les subordonnés interprètent ces objectifs de la même manière. La performance d'un individu résulte de plusieurs facteurs : son implication, son effort, ses compétences et son environnement. (DOUAYRI)

### 2.2.8 L'évaluation des compétences

Pour pouvoir évaluer les compétences d'un individu, les entreprises doivent disposer d'un référentiel de compétences, véritable apprentissage par le métier. Lors de la réalisation d'un bilan de compétences, managers et collaborateurs discutent d'abord de la représentation de la fonction et de son évolution, puis de la maîtrise des compétences mises en œuvre, et enfin de l'évolution des compétences requises. Fonction. On peut aussi dire que certaines entreprises intègrent une évaluation des potentiels dans leurs bilans dans le cadre de la gestion attendue des emplois et des compétences. Potentiel vient du mot latin signifiant puissance. Il se définit comme «*l'ensemble des ressources de tous ordres que possède en puissance une personne*» (Larousse, 1994). Il peut également être défini comme un ensemble de compétences qu'une personne peut avoir mais qu'elle n'a pas encore mises en pratique. (M. Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, E. Normand, A.F. Bender, F.Silva., 2011). Les bilans de carrière individuels complètent le bilan en apportant aux salariés et à leurs organisations des éléments destinés à orienter leur avenir professionnel. (Peretti J. M., 2009)

### 2.2.9 Les principales méthodes d'évaluation

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation du personnel, parmi les méthodes que l'on rencontre le plus souvent sont les suivantes :

### ➤ **L'évaluation annuelle du personnel**

L'évaluation annuelle du personnel est la méthode la plus utilisée par les entreprises. Elle est indissociable de l'entretien annuel d'évaluation qui se déroule dans le mois qui suit l'évaluation. L'évaluation annuelle du personnel concerne l'ensemble des employés, du simple salarié à temps partiel au cadre dirigeant. Elle permet de faire un bilan sur l'année de travail passée, de parler des attentes du salarié et de l'entreprise, discuter des perspectives d'évolution et de fixer les objectifs pour l'année à venir. (auteurs spécialisés Ooreka, 2022)

### ➤ **L'évaluation à sens unique (ou solitaire)**

L'évaluation solitaire est le format classique des évaluations. C'est le ou la gestionnaire seulement qui la réalise en remplissant la grille d'évaluation. Il fait ensuite part de ses résultats et doit défendre son point de vue s'il diverge de celui de l'employé, lors de la rencontre d'évaluation. (FORMATION ET PERFECTIONNEMENT, 2021)

### ➤ **L'auto-évaluation (ou la Co-évaluation)**

L'autoévaluation est une méthode peu utilisée, mais bénéfique pour l'entreprise comme pour le salarié. L'autoévaluation peut être proposée seule ou en complément d'une évaluation annuelle du personnel. (auteurs spécialisés Ooreka, 2022). Lors d'une autoévaluation, l'employé(e) évalue son propre travail. Les critères selon lesquels il ou elle évaluera sa performance lui sont précisément connus. Idéalement, l'évaluation est honnête et réaliste. (FORMATION ET PERFECTIONNEMENT, 2021). Souvent, l'autoévaluation est mise en place dans les entreprises qui n'ont pas le temps de procéder à la fois aux évaluations et aux entretiens. L'autoévaluation est demandée dans les semaines précédant l'entretien annuel d'évaluation. Elle s'avère être un bon moyen de préparation pour les salariés. (auteurs spécialisés Ooreka, 2022). Noter bien que l'autoévaluation nécessite une implication sérieuse des deux côtés.

### ➤ **L'évaluation 360 degrés**

Une évaluation à 360 degrés est une évaluation à laquelle prennent part plusieurs personnes : employé(e), supérieur(e), collègues, client(e)s, fournisseurs, etc. Pour déterminer qui évalue, on tient compte du poste et des objectifs à atteindre. Par exemple, un superviseur est évalué par ses subordonnés. Ce type d'évaluation permet réellement d'obtenir un portrait complet de

l'ensemble des membres du personnel (incluant les membres de la gestion). Cependant, l'équipe doit être assez mature et les relations entre collègues déjà harmonieuses. (FORMATION ET PERFECTIONNEMENT, 2021)

### ➤ Les « Assessment Center » ou Centres d'évaluation

Assessment center ou centre d'évaluation - ou encore bilan comportemental, C'est plus un ensemble de technologies qu'un outil lui-même. Elle repose sur le principe d'observer dans un scénario, en un lieu, un groupe de salariés évalués par des personnes compétentes, managers, collègues, etc. Cette méthode est largement utilisée par les grandes entreprises pour évaluer les cadres recrutés ou à recruter. (G. Schmidt. E. Mercier, 2004, p. 147). Selon Khadija DOUYARI Le principe du « centre d'évaluation » repose sur un double objectif : reproduire la réalité proche de la situation de travail à travers un certain nombre d'exercices de simulation, et à travers ces exercices de simulation démontrer le comportement souhaité. (DOUAYRI)

#### 2.2.10 Outils d'évaluation du personnel

Pour procéder à l'évaluation du personnel, l'entreprise a plusieurs outils à sa disposition. Voici un tableau listant les outils d'évaluation du personnel, leurs avantages et leurs inconvénients :

**Tableau 5 : Outils d'évaluation du personnel**

Outils de l'évaluation du personnel	Avantages	Inconvénients
Grille d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse simple.</li> <li>• Calcul d'une note facilité.</li> <li>• Rapidité d'exécution.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de possibilités d'expression pour le salarié.</li> <li>• Manque d'amplitude pour la notation.</li> </ul>
Questionnaire ou formulaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excellent compromis.</li> <li>• Réponses précises.</li> <li>• Notation plus proche de la réalité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doit s'adapter au salarié.</li> <li>• Peut-être incomplet.</li> </ul>
Rapport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Précis.</li> <li>• Complet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Long à rédiger.</li> <li>• Possible manque de neutralité.</li> </ul>

(Source : <https://grh.ooreka.fr/comprendre/evaluation-personnel>)

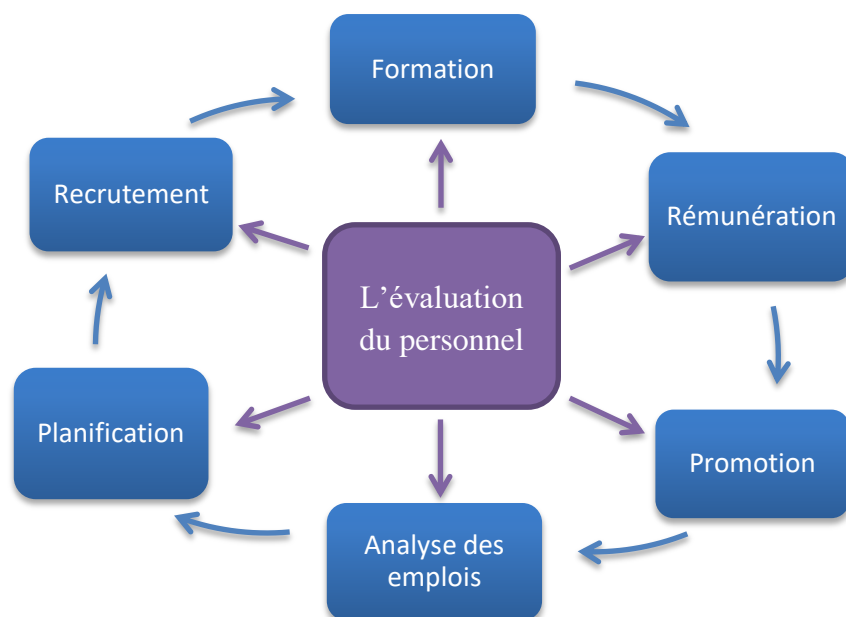
### 2.2.11 Bonnes pratiques dévaluation du personnel

- **Évaluer toute l'année** : La formation procédera à des échanges réguliers entre les managers en entretien, les responsables de programme et l'équipe pour mesurer les aspirations de chaque collaborateur et leur proposer le meilleur parcours professionnel au sein de l'entreprise.
- **Anticiper** : Préparez-vous à l'avance aux entretiens et profitez-en pour personnaliser l'entretien pour chaque employé afin d'identifier les réalisations notables et les domaines à améliorer tout au long de l'année.
- **Ne pas négliger l'auto-évaluation** : Les employés évaluent ses réalisations et voient son travail d'un œil critique. Ce sera la base du travail pour mener l'entretien.
- **Être à l'écoute** : C'est l'occasion pour les hiérarchies d'employés et les RH d'avoir leur mot à dire. Écoutez-les et laissez-les s'exprimer... et risquez de voir vos employés se séparer de votre entreprise.
- **Communiquer** : Toutes les parties prenantes doivent connaître et comprendre les tenants et les aboutissants de l'évaluation. Le rôle des RH est d'expliquer le processus pour créer une atmosphère de confiance et de communication.
- **Rédiger un compte-rendu** : A la fin de l'évaluation, pensez à rédiger un rapport détaillé et approfondi. Cela aidera vos employés pour le suivi et les prochaines étapes (nécessitant une formation, une mobilité, des entretiens supplémentaires, etc.). (Santis, Comment mettre en place l'évaluation de son personnel ?, 2020)

### 2.3 La place d'évaluation relié à d'autres activités de gestion du personnel

L'évaluation du personnel ne reste pas là, mais elle apparaît comme étant le pivot des activités de la gestion du personnel.

**Figure 8 :** l'évaluation Relié à d'autres activités de gestion du personnel



*Inspiration par (DERBEL)*

### 2.3.1 Le recrutement :

Le processus d'évaluation peut démontrer l'insuffisance du recrutement interne, et des alternatives au recrutement externe apparaissent. Les évaluations peuvent également révéler des faiblesses dans les systèmes d'évaluation mis en place par le service recruteur. (DERBEL)

### 2.3.2 La formation :

Dans différentes entreprises, il n'y a pas qu'un seul programme de formation, mais plusieurs. En effet, les horaires de formation varient selon les catégories de personnes à former, seules des évaluations permettent d'identifier et de classer ces catégories. En outre, l'évaluation peut tester l'efficacité du programme de formation d'une entreprise en comparant les performances avant et après la formation. (DERBEL)

### 2.3.3 La rémunération :

L'appréciation des performances par le biais du système d'évaluation remet en question le système de rémunération existant et peut le modifier en faisant un surplus pour mériter ou maintenir le même salaire, tant qu'il n'y a pas une rétrogradation. Ceci à la faveur d'augmenter l'équité interpersonnel. (DERBEL)

#### **2.3.4 Analyse des emplois :**

Certes, nous payons pour les postes plutôt que pour les qualifications, c'est juste que parfois il peut y avoir une inadéquation entre les compétences et les postes. Ainsi, les évaluations des collaborateurs peuvent questionner la performance des compétences ou juger de la responsabilité du poste. (DERBEL)

#### **2.3.5 La planification :**

L'évaluation des employés peut se faire avant la planification : elle consiste à classer les performances selon un ou plusieurs niveaux. Que ce soit lors de la planification : Étant donné que la planification est un système à long terme, des évaluations doivent être faites pour guider la stratégie de l'entreprise ou pour s'orienter vers une nouvelle stratégie. Que ce soit après la planification : il s'agit de rendre les objectifs de planification réalisables à court terme. (DERBEL)

# **CHAPITRE III CADRE METHODOLOGIQUE**

Ce chapitre est au but de présenter en détaille le cadre méthodologie suivie lors l'exécution de notre travail de recherche. En effet dans un premier temps, nous exposent l'approche méthodologique adopté. Dans un second temps, nous présenterons la structure de notre questionnaire, les outils de collecte des données, l'échantillonnage et l'outil d'analyse des données utilisent à notre recherche.

## **1. Approche méthodologique**

Le but de notre travail de recherche étant d'analyser l'efficacité de système d'évaluation du personnel et son impact sur la performance de la société KAHRAKIB. Nous avons suivi une approche quantitative via une enquête par questionnaire. Ce type d'approche que n'ont choisi «  *vise à recueillir des données observable et quantifiables. Elle se fonde sur l'observation des faits, des événements, des conduites et des phénomènes existants indépendamment du chercheur. La recherche vise ici à décrire, à expliquer, à contrôler, à prédire. »* (BENJAMIN, 2017)

## **2. Le questionnaire**

Le questionnaire considère comme l'instrument ou l'outil de recherche le plus efficace pour une étude quantitative, pour cela nous l'avons choisi principalement afin de collecter le maximum d'information. «  *L'enquête par questionnaire consiste à poser, par écrit, à des sujets une série de questions relatives à une situation, à leur opinion, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un problème, ou de tout autre point qui intéresse le chercheur. Elle nécessite des réponses écrites »* (BENJAMIN, 2017, p. 137)

Pour la réalisation de notre travail de recherche, nous avons fait le choix de mettre en œuvre une approche quantitative, cela à travers une enquête par questionnaire. En effet nous allons cibler comme échantillonnage les salariés de l'entreprise qui ont déjà être évaluer plusieurs fois, donc ils auront pas mal d'expérience avec ce système d'évaluation de KAHRAKIB.

Nous avons choisi cette méthode de collecte de données, car cela nous pouvons le faire par écrit, mais aussi en ligne, nous pouvons facilement faire un sondage en ligne avec des

outils comme Google Forms. Les données peuvent ainsi être analysées et donner des informations en termes de fréquence, régularités et pourcentages.

### 3. L'échantillonnage

Afin d'avoir une enquête de qualité à travers le questionnaire, il est nécessaire de fixer son échantillon de sorte à ce qu'il soit représentatif de la population étudiée. De la part de Benjamin un échantillon est « *un sous-ensemble d'éléments ou de sujets tirés de la population étude, qui sont sélectionnés pour participer à l'étude* » (BENJAMIN, 2017, p. 36)

Dans notre travail de recherche nous nous sommes intéressés principalement par les employé de a différents départements de l'entreprise qui va représenter l'ensemble du personnel de la société KAHRAKIB. Nous avons fait de le choix de la population par les catégories les plus concerne par l'évaluation du personnel. Nous avons distribué **100** questionnaires au niveau de la direction générale de la société KAHRAKIB. Sur ces employés ciblés, on a **41** qui ont répondu sur le questionnaire et l'ont retourné remplis deviser comme suit : **24** cadre, **13** agents de maitrises et **1** agents d'exécution.

Par la suite, afin de réaliser notre enquête, nous avons devisé notre travail par les étapes suivantes : la conception du questionnaire, la distribution des questionnaires, la récupération des questionnaires et le dépouillement et analyse.

#### 3.1 La conception du questionnaire

On a construire notre questionnaire à la base de nos hypothèses de départ, il est composé de quatre rubrique principales :

- **Partie Introductive** : la partie qu'on va présenter notre thématique de recherche, nos buts et l'objectif de cette recherche. Aussi pour clarifier que ce questionnaire va préserver l'anonymat et la confidentialité des informations des personnes questionnées.
- **Partie d'identification** : Contiens les informations générales des personnes questionnées (le sexe, l'ancienneté, catégorie socioprofessionnelle, diplôme), elle est de **4** questions.

- **Troisième rubrique** : Contiens les questions relatives au système d'évaluation du personnel actuel telles que la fluidité, la durée, etc.  
Elle est composée de **09** questions.
- **Quatrième rubrique** : Contiens les questions à la performance d'entreprise en relation avec le système d'évaluation du personnel, ainsi des pensées sur l'amélioration de ce système, elle est de **11** questions. Le nombre total des questions est de **24** questions.

Nous avons utilisé plusieurs types de question telles que :

- **Les questions dichotomiques** : l'individu est confronté à seulement deux choix possibles ou il sera dans l'obligation d'en choisir qu'un seul.
- **Les questions à choix multiples à une ou plusieurs réponses** : ces questions offrent une liste de choix possibles, ou l'individu pourra choisir ces réponses.
- **Les questions de classement**: ce sont les questions qui offrent à l'individu plusieurs réponses, sauf que dans ce cas-là, il ne s'agit pas de choisir mais de classer ces réponses selon la façon dont il voit les choses.

Notre analyse a été faite par logiciel SPSS et Excel. SPSS est un logiciel de statistique spécialisée dans le traitement des questionnaires. « *SPSS Statistics est un logicielle statistique puissante. Il offre une interface conviviale et un ensemble de fonctionnalités robustes qui permettent à votre organisation d'extraire rapidement des informations exploitables à partir de vos données. Des procédures statistiques avancées permettent d'assurer une grande précision et une prise de décision de qualité. Toutes les facettes du cycle de vie analytique sont incluses, de la préparation et de la gestion des données à l'analyse et au reporting.* » (SPSS Statistics, 2021)

# **CHAPITRE IV RESULTATS ET DISCUSSION**

Dans ce chapitre on présente l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus des enquêtes sur le terrain au cours de notre étude réalisée au sein de l'entreprise KAHRAKIB. Nous souhaitons à partir de ces résultats reprendre aux interrogations préalablement soulevées et confirmer ou infirmer nos hypothèses. En d'autres termes ce chapitre va nous donner une idée sur le système d'évaluation du personnel de KAHRAKIB de mesurer et de connaître le rôle de cette évaluation sur la performance d'entreprise.

## 1. Présentation et interprétation des résultats

On présente dans cette rubrique l'identification des principales caractéristiques de l'échantillon (sexe, catégorie socioprofessionnelle, l'ancienneté, diplôme).

### 1.1 Identification

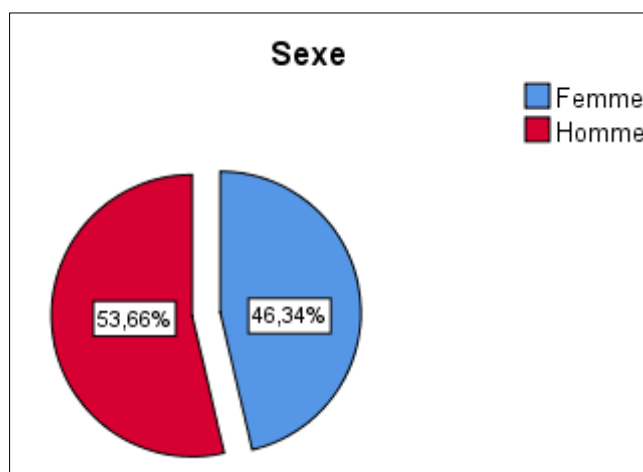
#### 1.1.1 Répartition de l'échantillon selon le sexe

**Tableau 6 : Répartition de l'échantillon selon le sexe**

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Femme	19	46.3%
Hommes	22	53.7%
Total	41	100%

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 9 : Répartition de l'échantillon selon le sexe**



(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

Lorsque de la lecture des résultats, on voit que la plupart des individus interrogés sont des hommes avec un pourcentage de **53.66%**, le reste sont des femmes à **46.34%** de la taille d'échantillon. Et cela revient à la nature de travail dans la société KAHRAKIB comme connu l'étude et la réalisation des postes de transformation électrique HT et THT.

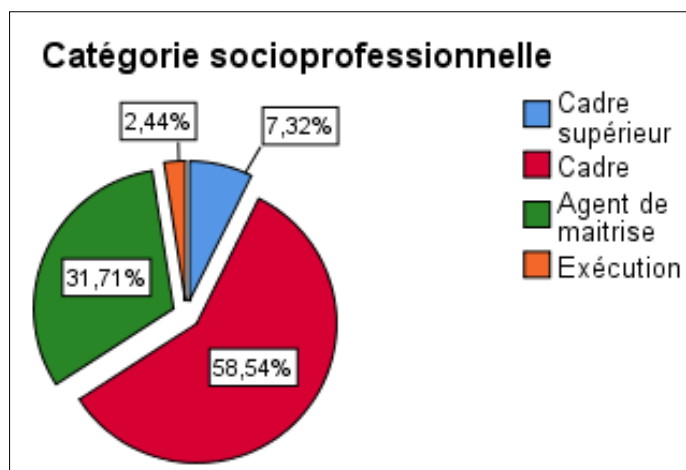
### 1.1.2 Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

**Figure 10** : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre supérieur	3	7,3%
Cadre	24	58,5%
Agent de maîtrise	13	31,7%
Exécution	1	2,4%
Total	41	100%

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 11** : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

Ce résultat montre que la majorité des enquêtés sont des cadres avec un taux de **58.54%**, après les agents de maîtrise avec **31.71%**, ensuite les cadres supérieurs avec un pourcentage de **7.32%**, et **2.44%** sont des exécutants. On peut expliquer ce résultat par le fait que l'enquête a été faite au niveau de la direction générale de la société KAHRAKIB, où on trouve une grande proportion des cadres.

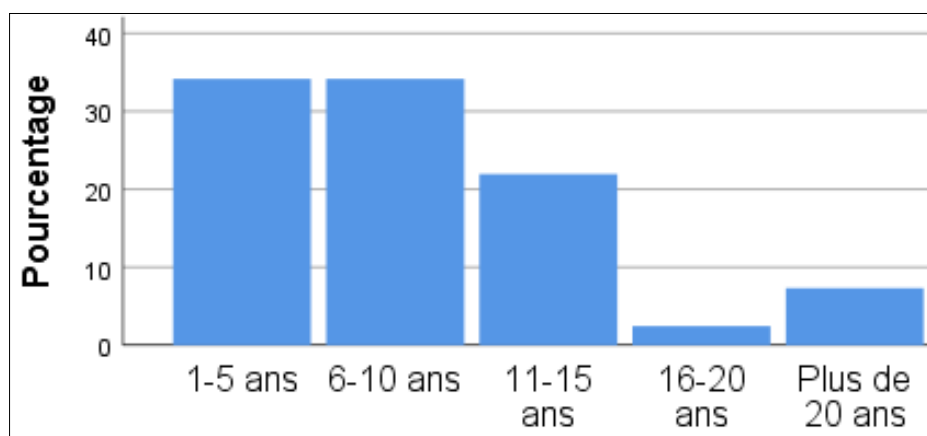
### 1.1.3 Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

**Tableau 7** : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
1-5 ans	14	34,1%
6-10 ans	14	34,1%
11-15 ans	9	22,0%
16-20 ans	1	2,4%
Plus de 20 ans	3	7,3%
Total	41	100%

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 12** : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

Depuis ce diagramme, nous remarquons deux classes d'ancienneté qui varient entre 1-5 ans et entre 6-10 ans avec un taux de **34.1%**, en deuxième place on a la classe qui varie entre 11-15 ans avec un pourcentage de **22%**, et **7.3%** pour les salariés ayant de plus de 20 ans, alors que pour les salariés qui ont une ancienneté de 16 à 20 ans représente un pourcentage de **7.3%**. On distingue de ces résultats que la société KAHRAKIB vise à engendrer une génération nouvelle qui est jeune, compétente et capable de gérer son capitale humaine et matérielle.

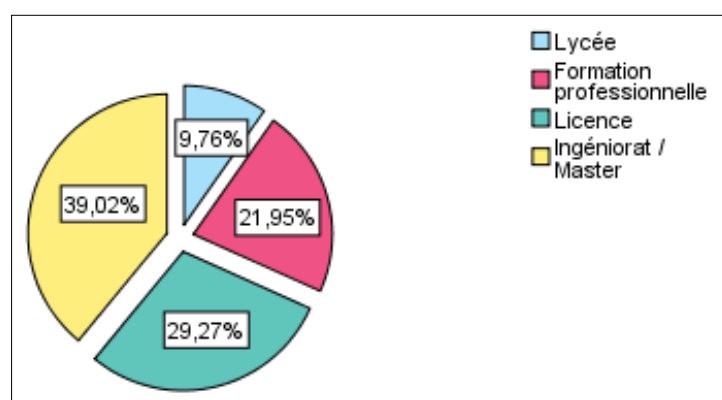
### 1.1.4 Répartition de l'échantillon selon le diplôme

**Tableau 8** : Répartition de l'échantillon selon le diplôme

Diplôme	Fréquence	pourcentage
Lycée	4	9,8%
Formation professionnelle	9	22%
Licence	12	29,3%
Ingénieur / Master	16	39%
Total	41	100%

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 13** : Répartition de l'échantillon selon le diplôme



(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

Au bout des réponses obtenues, nous notons les résultats suivants : **39.02%** des personnes ont un niveau d'étude ingénieur / master et celui qui ont dominant, **29.27%** des personnes ont un niveau d'étude licence, ensuite on a les personnes qui ont une formation professionnelle avec un pourcentage de **21.95%**, et seulement **9.76%** des salariés enquêtés a un niveau d'étude lycée. C'est-à-dire KAHRAKIB a un effective humaine de bon niveau et une main d'œuvre qualifiée.

Dans la rubrique d'indentification on distingue que la majorité des employés sont des hommes mais y a pas vraiment une grande différenciation d'effective entre les hommes et les femmes, aussi plus que la moitié des interrogés sont des cadres, et la plupart de ces employés appartiennent a les deux classe d'ancienneté qui varie entre **1-5** ans et qui varie entre **6-10** ans.

Ainsi plus qu'un tiers des employés ont un master ou bien une ingéniorat et la plupart de ces interrogées sont de la nouvelle génération qui ont un bon niveau et peu d'ancienneté.

## 1.2 Système d'évaluation au sein de la société KAHRAKIB

Dans cette rubrique nous éclairons la lumière sur des questions liées à l'évaluation du personnel de KAHRAKIB telles que la base, types, outils, et la durés de cette évaluation.

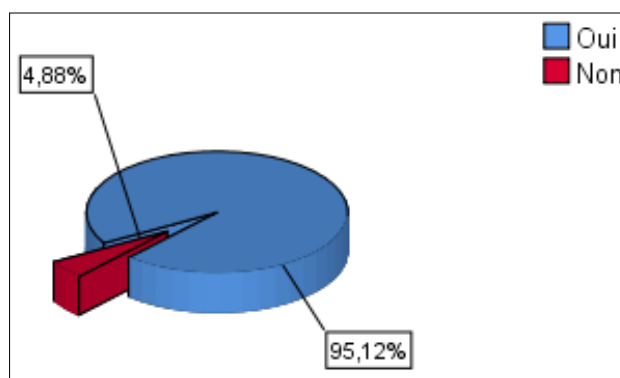
### 1.2.1 Avez-vous déjà été évalué par le système d'évaluation de KAHRAKIB ?

**Tableau 9** : Evaluation précédente au sein de KAHRAKIB

Eté évalué	Fréquence	Pourcentage
Oui	39	95,1%
Non	2	4,9%
totale	41	100%

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 14** : Répartition graphique sur une évaluation précédente au sein de KAHRAKIB



(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

Selon les résultats nous constatons que la plupart des salariés interrogés ont déjà été évalués par le system d'évaluation de KAHRAKIB avec un taux de **95.12%** et que **4.88%** n'ont pas encore été évalués. C'est-à-dire la société KAHRAKIB donne des efforts à propos d'évaluation de ses salariés afin de cibler et connaitre les points faibles des compétences et mettre en place des actions pour les développer et améliorer.

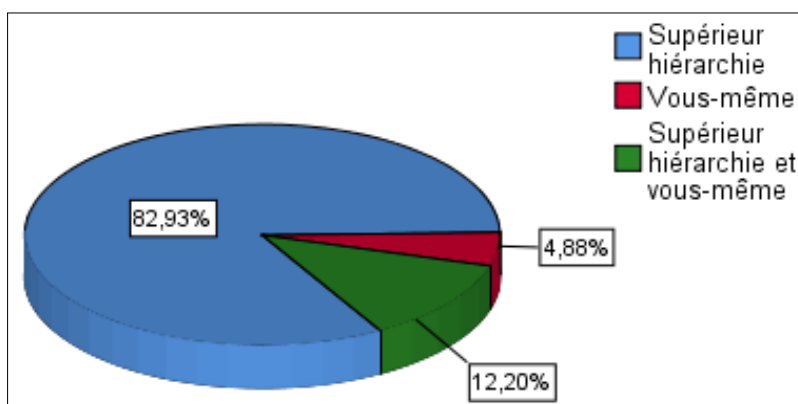
### 1.2.2 Evalué par qui ?

**Tableau 10 : Responsable d'évaluation**

Responsable d'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Supérieur hiérarchie	34	82,9%
Vous-même	2	4,9%
Supérieur hiérarchie et vous-même	5	12,2%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 15 : Responsable d'évaluation**



(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

Nous remarquons que **82.93%** des salariés ont été évaluées par leur supérieure hiérarchie, et **12.20%** ont été évaluées par leur supérieure hiérarchie et eux-mêmes, et juste **4.88%** des employées enquêtée sont été évaluées par eux-mêmes. Cela signifie que la société KAHRAKIB en majorité utilise le système classique d'évaluation du personnel qui est effectuée généralement par le supérieure hiérarchie. Pour les autres cas ce sont des cadres supérieures ou des DG où il est possible d'utiliser une auto-évaluation ou les deux en même temps.

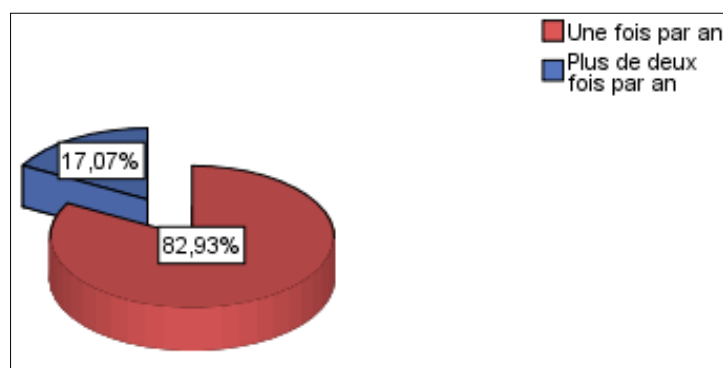
### 1.2.3 Combien de fois avez-vous été évalué ?

**Tableau 11 : Nombre d'évaluation par an**

Nombre d'évaluation par an	Fréquence	Pourcentage
Une fois par an	34	82,9%
deux fois par an	7	17,1%
Plus de deux fois par an	-	0%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 16 : Nombre d'évaluation par an**



(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

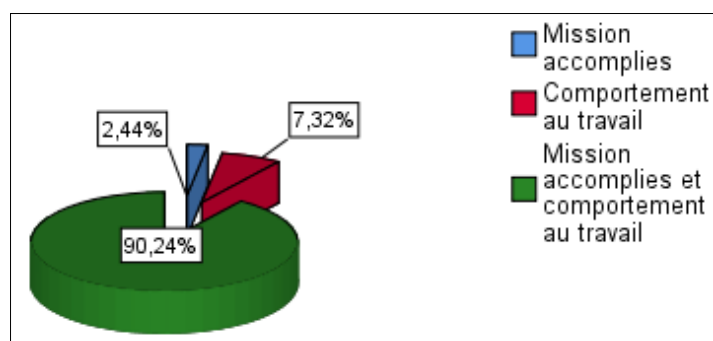
D'après les résultats qu'on a eu, la majorité des employées ont été évaluées une seule fois par an avec un pourcentage de **82.93%**, par contre y a **17.07%** des employés qui ont été évaluées plus de deux fois par an. Cela signifie que la société KAHRAKIB possède un système d'évaluation annuelle, et parfois et pour certains postes dans l'entreprise il est trimestriel et regroupé à la fin d'année.

### 1.2.4 Sur quelle base avez-vous été évalué ?

**Tableau 12 : Base d'évaluation**

Base d'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Mission accomplies	1	2,4%
Comportement au travail	3	7,3%
Mission accomplies et comportement au travail	37	90,2%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 17 : Base d'évaluation**

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

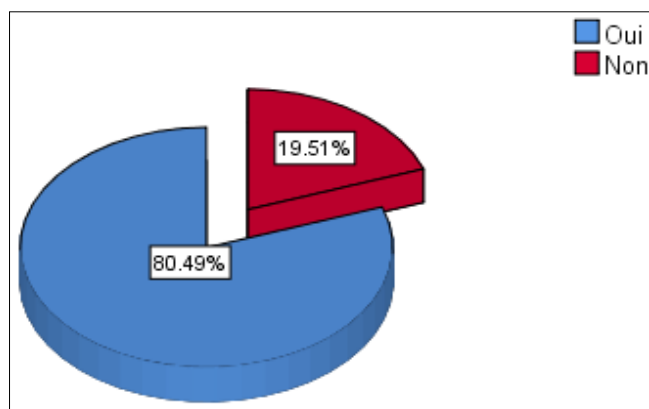
A la lumière de ce graphe, nous constatons que **90.24%** des salariés ont été évaluées sur la base de leur mission accomplies et leur comportement au travail, alors que **7.32%** ont été évaluées juste sur leur comportement au travail, et **2.44%** ont été évaluées sur leur mission accomplies uniquement. Cela peut indiquer que le système d'évaluation de KAHRAKIB est basé sur les missions accomplies l'employée et leur comportement au travail.

### 1.2.5 Avez-vous été évalué sur les objectifs

**Tableau 13 : Evaluation sur les objectifs**

Evaluation sur les objectifs	Fréquence	Pourcentage
Oui	33	80.5%
Non	8	19.5%
Total	41	100%

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 18 : Evaluation sur les objectifs**

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

Nous remarquons que **80.49%** des salariées enquêtées ont été évaluées sur les objectifs, par contre **19.51%** n'ont pas été évaluées sur les objectifs. Cela peut définir que le système d'évaluation de KAHRAKIB concentre dans la majorité des temps sur les objectifs de post de travail.

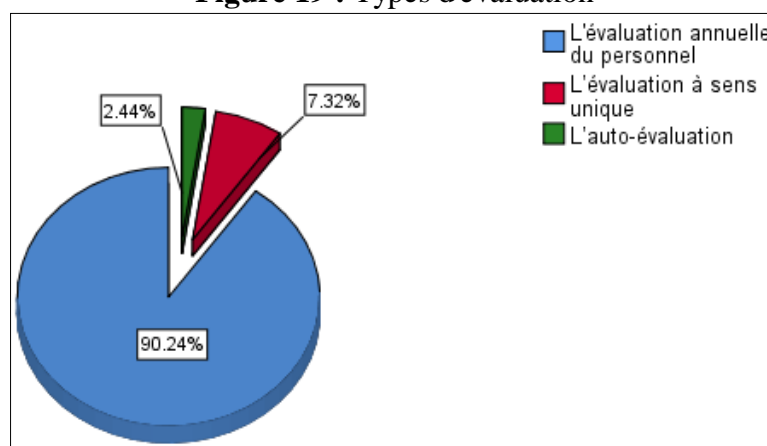
### 1.2.6 Types d'évaluation ?

**Tableau 14 : Types d'évaluation**

Types	Fréquence	Pourcentage
L'évaluation annuelle du personnel	37	90.2%
L'évaluation à sens unique	3	7.3%
L'auto-évaluation	1	2.4%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 19 : Types d'évaluation**



(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

A partir de cette graphie on distingue que l'évaluation annuelle est utilisée pour la majorité des salariées avec un pourcentage de **90.24%**, une évaluation à sens unique pour **7.32%** des salariées, et un taux de **2.44%** pour les salariées qui ont fait de l'auto-évaluation. Ce qui confirme les résultats obtenus dans la question (**figure 16 / tableau 11**), que la société KAHRAKIB travaille avec un système d'évaluation annuelle généralement pour tous les postes et d'autres types pour certaines postes spécifier.

### 1.2.7 Quelle outil d'évaluation été utiliser pour vous ?

**Tableau 15 : Outils d'évaluation**

Outils	N	Pourcentage
Grille d'évaluation	22	51.2%
Questionnaire ou formulaire	18	41.9%
Rapport	3	7%
Total	43	100%

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

Pour cette question nous avons donné un choix multiple, nous remarquons parmi toutes les personnes interrogées **22** réponses pour une évaluation par une grille d'évaluation, **18** par un questionnaire ou un formulaire, et que **3** réponses par un rapport. Donc on distingue que la majorité des employées ont été évalué par la grille d'évaluation et parmi ces employées on a aussi qui a été évalué au même temps par un questionnaire ou un rapport, ce qui signifie que KAHRAKIB mettre en œuvre tous les moyennes et outils possible pour obtenir le maximum d'information de l'évaluation du personnel.

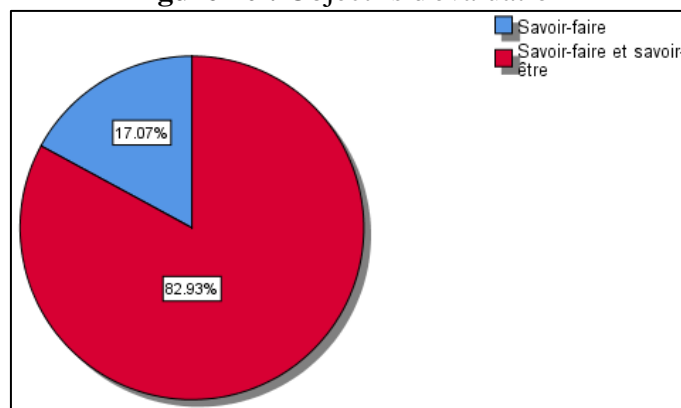
### 1.2.8 Sur quoi requis l'évaluation ?

**Tableau 16 : Objectifs d'évaluation**

Objectifs	Fréquence	Pourcentage
Savoir-faire	7	17.1%
savoir-être	-	0%
Savoir-faire et savoir-être	34	82.9%
Total	41	100%

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 20 : Objectifs d'évaluation**



(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

D'après le graphe ci-dessus, il apparaît que l'évaluation du presque la majorité des participants requise sur le savoir-faire et savoir-être avec un taux de **82.93%**, et le reste requise sur uniquement le savoir-faire avec un pourcentage de **17.07%**. KAHRAKIB donne assez important pour le savoir-faire t le savoir-être sur leur système d'évaluation afin de développer ces points.

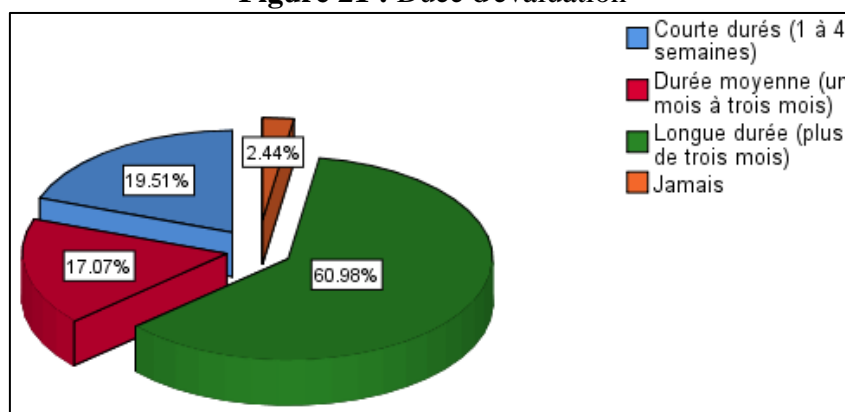
### 1.2.9 Durée d'évaluation ?

**Tableau 17 : Durée d'évaluation**

Durée	Fréquence	Pourcentage
Courte durés (1 à 4 semaines)	8	19.5%
Durée moyenne (un mois à trois mois)	7	17.1%
Longue durée (plus de trois mois)	25	61%
Jamais	1	2.4%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 21 : Duée d'évaluation**



(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

D'après ce graphe nous constatons que **60.98%** des interrogés affirment que leur évaluation prendre plus de trois mois, **19.51%** dans une courte durée, **17.07%** une moyenne durée, et **2.44%** ont dit jamais. Cela vous dire que KAHRAKIB dispose un effort et de temps parce que la majorité des employées de KAHRAKIB travaillent sur le terrain dans et au niveau des chantiers, pour cela ça prend du temps pour envoyer et recevoir les questionnaires ou les grills d'évaluation.

### 1.3 L'évaluation du personnel sur la performance de KAHRAKIB

#### 1.3.1 Pensez-vous que l'évaluation du personnel est nécessaire pour améliorer la performance des salaires et puis KAHRAKIB ?

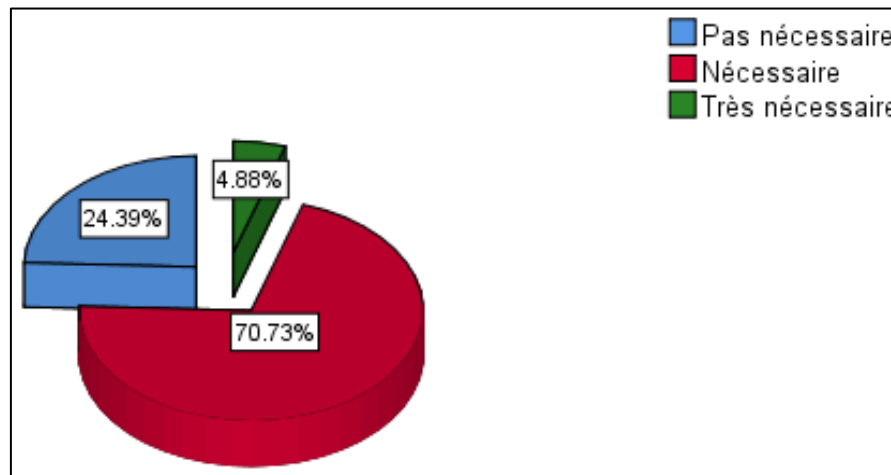
Sous cette rubrique nous avons étudié des questions liées à la relation entre l'évaluation du personnel et la performance de KAHRAKIB telles que la nécessité, l'amélioration des compétences, suite d'évaluation, l'importance et les pensées pour améliorer ce système d'évaluation.

**Tableau 18** La nécessité de l'évaluation du personnel au sein de KAHRAKIB

La nécessité	Fréquence	Pourcentage
Pas nécessaire	10	24.4%
Nécessaire	29	70.7%
Très nécessaire	2	4.9%
Total	41	100%

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 22** : La nécessité de l'évaluation du personnel au sein de KAHRAKIB



(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

A la lecture des résultats ci-dessus, nous constatons que **70.73%** des individus interrogés pensent que l'évaluation du personnel est nécessaire pour une augmentation de performance, **4.88%** pensent que c'est très nécessaire, par contre **24.39%** pensent que ce n'est pas nécessaire.

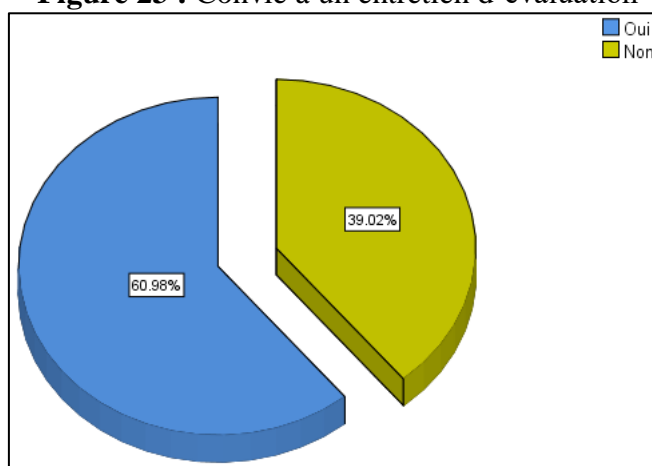
### 1.3.2 Avez-vous été déjà convié à un entretien d'évaluation ?

**Tableau 19 : Convié à un entretien d'évaluation**

Convié	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	61%
Non	16	39%
Total	41	100%

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 23 : Convié à un entretien d'évaluation**



(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

D'après ce graph, un taux de **60.98%** des personnes interrogées ont été convié à des entretiens d'évaluation, par contre **39.02%** ont été pas convié. Un entretien après l'évaluation est important pour discuter les points forts et faibles de salariées pour à la fin mettre en œuvre des actions pour améliorer et travailler sur ces points faibles et augmenter la productivité. KAHRAKIB fait sa meilleure pour arranger les entretiens pour tous les postes de l'entreprise.

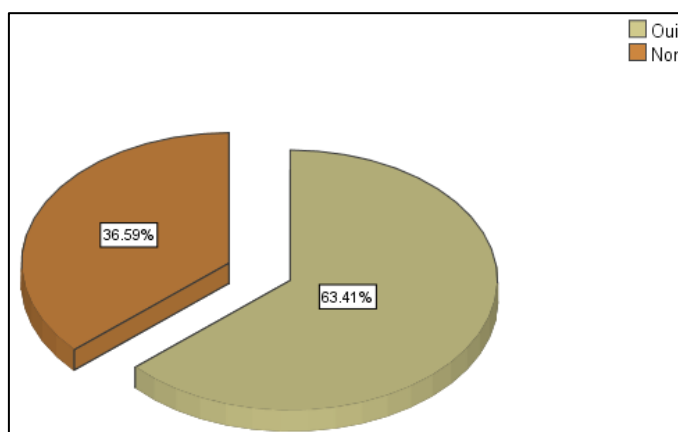
### 1.3.3 Avez-vous été destinataire de vos résultats d'évaluation ?

**Tableau 20 : Destinataire de résultats**

Destinataire	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	63.4%
Non	15	36.6%
Total	41	100%

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 24 : Convié à un entretien d'évaluation**

**Figure 25 : Destinataire de résultats**

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

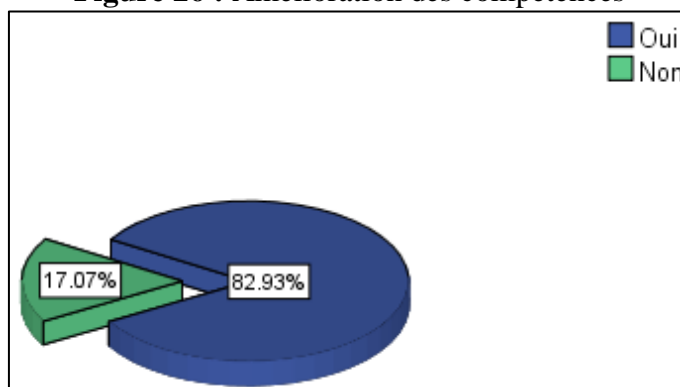
D'après les résultats obtenus nous constatons que **63.41%** des interrogés ont été destinataires par leurs résultats dévaluation, et **36.59%** n'ont pas été destinataire. Cela signifie que certain évaluateur de KAHRAKIB ne présente pas les résultats d'évaluation aux salariées évaluées.

#### 1.3.4 Avez-vous amélioré vos compétences après l'évaluation ?

**Tableau 21 : Amélioration des compétences**

Amélioration	Fréquence	Pourcentage
Oui	34	82.9%
Non	7	17.1%
Total	41	100%

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 26 : Amélioration des compétences**

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

D'après les données, on note que **82.93%** des employés interrogés affirment qu'ils ont amélioré leurs compétences après avoir évalué, tandis qu'un pourcentage de **17.07%** des évalués ont dit qu'ils n'ont pas amélioré leurs compétences. Cela revient à l'efficacité et l'efficience du système d'évaluation de KAHRAKIB.

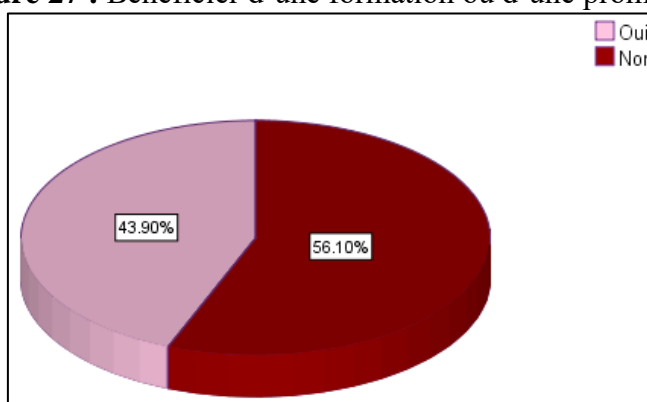
### 1.3.5 Avez-vous bénéficié d'une formation ou d'une promotion après l'évaluation ?

**Tableau 22** Bénéficiaire d'une formation ou d'une promotion

Bénéficiaire	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	43.9%
Non	23	56.1%
Total	41	100%

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 27** : Bénéficiaire d'une formation ou d'une promotion



(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

D'après les réponses obtenues, nous constatons qu'un peu plus que la moitié des salariées enquêtées ont bénéficié d'une formation ou d'une promotion après l'évaluation avec un taux de **56.1%**, par contre **43.90%** des interrogées n'ont pas bénéficié d'une formation ou d'une promotion. Cela signifie que KAHRAKIB utilise son système d'évaluation afin de décider et justifier leurs actions et décision.

### 1.3.6 Quelle été la suite de cette évaluation ?

**Tableau 23 : Suite d'évaluation**

Suite d'évaluation	N	Pourcentage
Formation	17	38.6%
Coaching	2	4.5%
Parrainage	1	2.3%
Relève	7	15.9%
orienté vers une autre activité	2	4.5%
Prime de rendement / rémunération	4	9.1%
Rien	11	25%
Total	44	100%

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

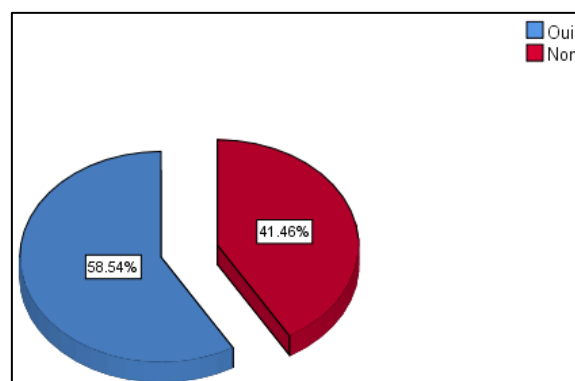
Pour cette question aussi nous avons permis d'une repense à choix multiples, d'après le tableau parmi les personnes enquêter, la majorité des salariés ont au moins été bénéficié d'une formation après leur évaluation a un taux des cas de **42.5%**, tandis que **27%** des personnes interrogées n'ont rien bénéficié après leur évaluation, **17.5%** des cas ont bénéficié d'une relève (taux de responsabilité), **10%** des cas ont bénéficié d'une prime de rendement ou d'une rémunération, **5%** des cas ont bénéficié Coaching ou bien ils sont orientés vers une autre activité (poste), et **2.5%** ont bénéficié d'un parrainage. Cela signifie que KAHRAKIB ne suffit pas seulement de faire une évaluation du personnel mais de mettre en place des actions nécessaire pour les évaluer, afin d'améliorer leurs productivités.

### 1.3.7 Avez-vous été satisfait au résultat de cette évaluation ?

**Tableau 24 : Satisfaction des résultats d'évaluation**

Satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Oui	24	58.5%
Non	17	41.5%
Total	41	100%

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 28 : Satisfait des résultats d'évaluation**

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

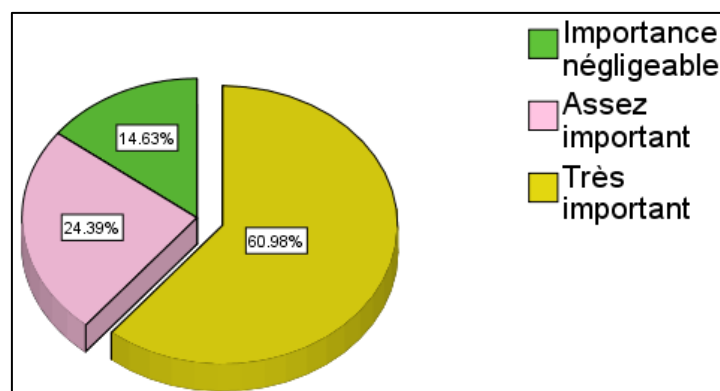
Les résultats nous révèlent que **58.54%** des évalués sont satisfaits de leur résultat d'évaluation, tandis que **41.46%** des évalués n'ont pas satisfait aux résultats. Et cela revient à la crédibilité, notoriété et la transparence du système d'évaluation du KAHRAKIB, ce qui encore prouve que la société prend sérieusement cette pratique.

### 1.3.8 Pensez-vous que l'évaluation du personnel est importante au sein d'une entreprise ?

**Tableau 25** Importance d'évaluation du personnel

Importance	Fréquence	Pourcentage
Importance négligeable	6	14.6
Assez important	10	24.4
Très important	25	61%
Total	41	100%

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 29 : Importance d'évaluation du personnel**

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

A la lumière de ce graph, **60.98%** des interrogés pensent que l'évaluation du personnel est très importante au sein de l'entreprise, **24.39%** pensent qu'il est assez important, et **14.63%** ont dit que l'évaluation du personnel a une importance négligeable au sein d'une entreprise. Cela signifie que l'image contre l'évaluation du personnel à changer pour l'employée.

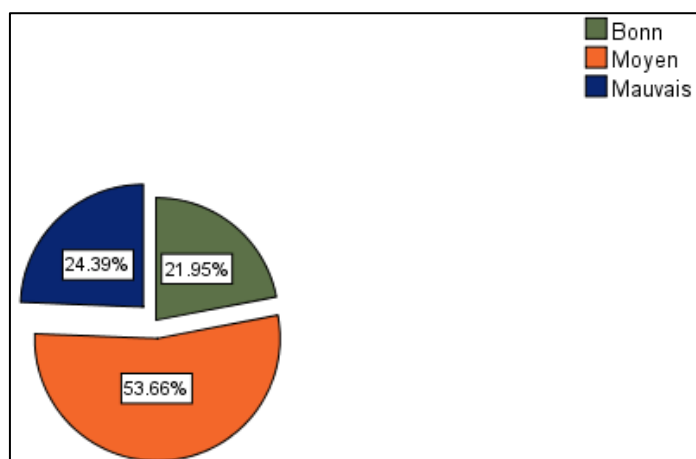
### 1.3.9 Que pensez-vous sur le système d'évaluation de KAHRAKIB ?

**Tableau 26** : Pensée sur le système d'évaluation de KAHRAKIB

Note	Fréquence	Pourcentage
Bonn	9	22.0%
Moyen	22	53.7%
Mauvais	10	24.4%
Total	41	100%

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 30** : Pensée sur le système d'évaluation de KAHRAKIB



(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

Sur un échantillon de 41 personnes, nous avons pu constater que **53.66%** ont une moyenne pensée sur le système d'évaluation de KAHRAKIB, **24.39%** ont une mauvaise pensée, et **21.95%** des interrogés pensent qu'il est bon. Cela peut indiquer que KAHRAKIB possède un système d'évaluation simple approprié avec leur volume et qui répond aux besoins.

### 1.3.10 Que pensez-vous un nouveaux système d'évaluation du personnel doit requise sur ?

**Tableau 27 : Réquisition du système d'évaluation**

Réquisition	N	Pourcentage
Développement du personnel	29	36.7%
Savoir-faire et savoir-être	27	34.2%
Compétences	23	29.1%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que parmi toutes les employées interrogées on a eu **29** réponses pensent qu'un nouveau système d'évaluation doit requis sur le développement du personnel avec un taux de **36.7%**, et **27** réponses que ce doit requis sur le savoir-faire et le savoir-être avec un pourcentage de **34.2%**, Nous avons aussi **23** réponses sur la réquisition des compétences à un taux des cas de **29.1%**. Cela signifie que un le système d'évaluation de KAHRAKIB est insuffisant à l'avis des employées et doit que la mettre en place un nouveau système d'évaluation requis au moins sur deux facteurs présentait dans le tableau.

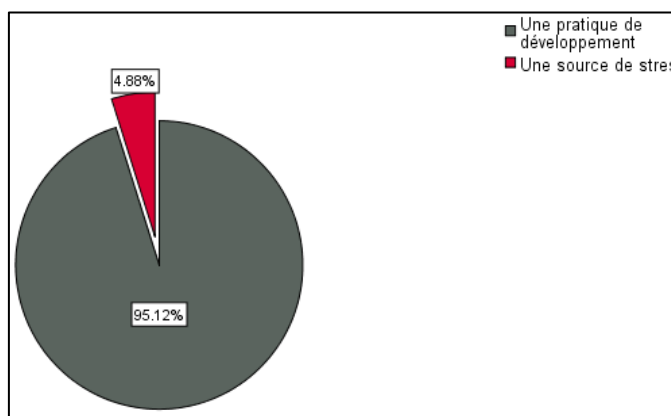
### 1.3.11 Vous pensez quoi sur l'évaluation du personnel ?

**Tableau 28 : Pensée sur l'évaluation du personnel**

Pensée	Fréquence	Pourcentage
Une pratique de développement	39	95.1%
Une source de stress	2	4.9%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

**Figure 31 : Pensée sur l'évaluation du personnel**



(Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS)

Nous remarquons que **95.12%** des employés enquêtés pensent que l'évaluation du personnel est une pratique de développement, et que **4.88%** les considéré comme une source de stress. Cela indique que l'état d'esprit des employées n'est plus comme avant ou tous les salariés font peur de l'évaluation et considère comme une source de stress.

## 2. Discussion

Après l'analyse de ce questionnaire, nous concluons que la société KAHRAKIB déploie des efforts en matière d'évaluation du personnel et que la totalité des salariés interrogés ont été déjà évalués par le système d'évaluation de KAHRAKIB (**95.12%**). Et ça ne s'arrête pas là, la plupart après leur évaluation ont bénéficié des formations ou d'une promotion. Ce qui confirme notre première hypothèse qui est : la Société KAHRAKIB possède un système d'évaluation simple approprié avec leur volume qui est suffisant et qui réponds aux besoins.

Les majorités des employés enquêtés ont donné une note moyenne sur le système d'évaluation (**53.66%**) et presque la moitié (**58.54%**) qui ont été satisfaits de résultats de ce système, un peu plus de la moitié (**60.98%**) qui ont été convié à des entretiens d'évaluation ou ont été destinataires par leur résultat (**63.41%**), ce qui est important afin que le salarié puisse connaître leur point faible et avoir des conseils et recommandations pour les améliorer. Donc il est nécessaire de faire des mises à jours sur le système d'évaluation de KAHRAKIB et comme la plupart des interrogés (**36.7%**, **34.2%** et **29.1%**) on dit qu'un nouveau système d'évaluation du personnel doit requise sur le développement du personnel, le savoir-faire, savoir-être et sur les compétences. Ce qui confirme notre deuxième hypothèse : la Société KAHRAKIB a besoin d'améliorer son système d'évaluation et inclue le profil emploi et compétence.

Aussi, la majorité des participants à l'enquête ont confirmé qu'ils ont amélioré leurs compétences après avoir été évalué (**82.93%**), et la majorité aussi approuvent sur la nécessité du système d'évaluation du personnel (**70.73%** + **4.88%**). Ce qui confirme que l'évaluation du personnel a un rôle important sur le développement de compétences et l'amélioration de la productivité, et à la fin l'augmentation de la performance de l'entreprise. Ce qui affirme aussi notre troisième hypothèse : l'évaluation du personnel contribue principalement à au

développement de compétence et à l'amélioration de la performance au sein de la société KAHRAKIB.

A la fin, l'état d'esprit d'un salarié Algérien n'est plus la même comme avant sachant que presque la totalité des salariées interrogées affirment qu'un système d'évaluation du personnel est une pratique de développement et pas une source de stress.

# **CONCLUSION GENERALE**

L'objectif principal de notre travail s'articule autour du rôle d'évaluation du personnel sur la performance de l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons opté pour une approche quantitative à travers une enquête par questionnaire, et qui vise à confirmer les hypothèses suivantes :

H1 : La Société KAHRAKIB possède un système d'évaluation simple approprié avec leur volume qui est suffisant et qui répond aux besoins.

H2 : La Société KAHRAKIB a besoin d'améliorer leur système d'évaluation et inclure un profil d'emploi et de compétence.

H3 : L'évaluation du personnel contribue au développement de compétence et l'amélioration de la performance au sein de la société KAHRAKIB.

Après l'analyse des résultats d'enquête, plus part des employés ont été évalués et par suite bénéficier des formations ou des promotions ce qui a permettra de développer et améliorer les compétences de salaries. Au moment où notre problématique principale à laquelle nous nous intéressons est la suite : Dans quelle mesure l'évaluation du personnel au sein de la société KAHRAKIB contribue-t-elle à l'amélioration et au développement de la performance ?

On répond que KAHRAKIB déploie un système d'évaluation du personnel, a travers elle cible les points forts et les points faibles de leur employées, afin de prendre les décisions et mettre en place des actions pour développer les compétences des employées évaluées, et cela qui va améliorer et développer la performance de KAHRAKIB. La performance de l'entreprise vienne de la performance de ces employées.

Afin d'enrichir les recherches sur le rôle d'évaluation du personnel sur la performance, d'autre chercheurs peuvent intervenir l'impact d'évaluation du personnel sur l'environnement interne de l'entreprise.

La difficulté principale de cette recherche concerne l'échantillonnage. L'expérimentation a été faite avec que 41 échantillon ce qui limite sa validité.

# **BIBLIOGRAPHIE**

*Larousse.* (1994).

*Evaluation du personnel.* (2013, août 23). Retrieved from Institut Numerique:  
<https://www.institut-numerique.org/53-evaluation-du-personnel-521741ee0de9d>

*SPSS Statistics.* (2021). Retrieved from IBM: [ibm.com/products/spss-statistics](http://ibm.com/products/spss-statistics)

ADEME, I. F. (2021, 08 23). *Évaluation et amélioration de la qualité écologique d'un projet de création d'activité.* ADEME.

Alain, F. (1999). *les nouveaux tableaux de Bord pour piloter l'Entreprise : système d'information, nouvelles technologies et mesure de la performance.* Paris: Editions d'Organisation.

Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND. (2010). *MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE.* CORE.

auteurs spécialisés Ooreka. (2022, avril). *Évaluation du personnel.* Retrieved from Ooreka entreprise: <https://grh.ooreka.fr/comprendre/evaluation-personnel>

Balocco, C. (1999). *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude.* Organisation.

BENJAMIN, M. (2017). *le paradigme dialectique dans la méthodologie de recherche en science sociales.* Paris: L'Harmattan.

BOYATIZIS, IN PAYETTE A. ( 2000). *efficacité des gestionnaires et des organisations.* Montréal: Presses de l'Université du Québec.

C, L. (2008). *gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances.*

DERBEL, W. (n.d.). *L'ÉVALUATION DU PERSONNEL.* IHEC, Carthage.

DOUAYRI, K. (n.d.). *L'évaluation des ressources.* Université Mohamed Premier Oujda, Maroc.

Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO. (2011). *Gestion des Ressources Humaines.* Gualino.

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT. (2021, juin 7). *Les différentes méthodes d'évaluation du personnel.* Retrieved from Detail formation:  
<https://detailformation.com/les-differentes-methodes-devaluation-du-personnel/>

- G. Schmidt, E. Mercier. (2004). *Gestion des ressources humaines*. Pearson.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. In *Projectics / Proyéctica / Projectique* (p. 94). De Boeck Supérieur.
- La performance de l'entreprise*. (n.d.). Retrieved from sabbar.fr:  
<http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>
- L'OCDE. (2020, septembre 27). Retrieved from Hypotheses:  
<https://donneesshs.hypotheses.org/39>
- M. Thévenet, C.Dejoux, E.Marbo, E. Normand, A.F. Bender, F.Silva. (2011). *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*. PEARSON.
- M. Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, E. Normand, A.F. Bender, F.Silva. (2011). *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*. PEARSON.
- M.Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, E.Normand, A.F.Bender, F.Silva. (2012). *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*. PEARSON.
- Marbach, V. (2000). *Evaluer et rémunérer les compétences*.. Organisation.
- Matioui, A. (2021, novembre 01). *L'évaluation du personnel en GRH*. Retrieved from etude-generale.com: <https://etude-generale.com/levaluation-du-personnel-en-grh-pdf/>
- Matioui, A. (2021, novembre 1). *L'évaluation du personnel en GRH*. Retrieved from ETUDEGENERALE: <https://etude-generale.com/levaluation-du-personnel-en-grh-pdf/>
- Michel Capron, Françoise Quairel. (2005). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises . In 5. à 17, *l'organisation responsable*.
- NAWAL, M. .. (2017). *L'introduction des NTIC dans le système d'information et leurs impacts sur la performance de l'entreprise Cas pratique : Algérie Télécom*. université mouloud mammeri, Département des Sciences de Gestion. Tizi ousou: 123dok.
- OPENMIND. (2020, janvier 17). *Les six types d'indicateurs de performance à impliquer dans la gestion d'une entreprise*. Retrieved from Openmind:  
<https://www.openmindt.com/blog/dev/les-six-types-dindicateurs-de-performance-a-impliquer-dans-la-gestion-dune-entreprise>
- Patrick Gilbert, M. C. (2004, 05). Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes. p. 02.
- Peretti, J. M. (2009). *Ressources humaines et gestion des personnes*. Vuibert.

- Peretti, J.-M. (2016). *Gestion des ressources humaine*. Paris: Vuibert.
- Pinto, P. (2003). *la performance durable*. France: Dunod.
- S. L. Dolan, T. Saba, S.E.Jackson, R.S.Schuler. (2008). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*. PEARSON.
- Saint Michel, F. G. (2011). *Condition de travail du personnel: le cas de Health Alliance Internationale en Côte d'Ivoire*. Université Charles-louis de Montesquieu cocody, administration et gestion des ressources humaines. Montesquieu Abidjan: memoire online.
- Santis, M. D. (2020, septembre 30). *Comment mettre en place l'évaluation de son personnel ?*  
Retrieved from appvizer: <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/gestion-talents/evaluation-personnel>
- Santis, M. D. (2020, septembre 30). *Comment mettre en place l'évaluation de son personnel ?*  
Retrieved from appvizer: <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/gestion-talents/evaluation-personnel>
- Sekiou. Blondin. Fabi, Besseyre des Horts, Chevalier. (1998). *Gestion des Ressources humaines*. DeBoeck.
- Valérie, M. (2000). *Evaluer et rémunérer les compétences, Organisation*.
- Vivien Roméo, DJIEUGA TCHOUATCHA. (2010). *L'évaluation du système d'appréciation du personnel : cas des cadres d'Amen Bank*. Université Time, Mastère Professionnel en Management des Ressources Humaines.
- Womotte, G. (1979). *Ressources humaines : l'évaluation ligotée*. Revue française de gestion.

# **ANNEXES**

# **ANNEXE 1 : Questionnaire**

# ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

Spécialité : Management des ressources humaines

## Thème

Evaluation du personnel

Cas : Société des Travaux et Montage Électriques - KAHRAKIB

## Questionnaire

Le présent questionnaire est réalisé dans le cadre d'une recherche empirique pour la réalisation d'un projet de fin d'études Master 2 dans la spécialité Management des ressources humaines au niveau de l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) avec l'accompagnement de la société algérienne des travaux et montage électriques KAHRAKIB.

\*Les informations recueillies par ce questionnaire seront strictement confidentielles. Nous utiliserons ces résultats de manière anonyme pour fins scientifiques seulement.

### I. Identification

Q1 : Sexe ?

- Femme
- Homme

Q2 : Catégorie socioprofessionnelle ?

- Cadre supérieure
- Cadre
- Agent de maîtrise
- Exécution

Q3 : Ancienneté (au sein de KAHRAKIB)

- 1-5 ans

- 6-10 ans
- 11-15 ans
- 16-20 ans
- Plus de 20 ans

**Q4 : Diplôme ?**

- Lycée
- Formation professionnelle
- Licence
- Ingénieur / Master
- Magister
- Doctorat

## **II. Système d'évaluation au sein de la société KAHRAKIB**

**Q5 : Avez-vous déjà été évalué par le système d'évaluation de KAHRAKIB ?**

- Oui
- Non

**Q6 : Evalué par qui ?**

- Supérieur hiérarchie
- Vous-même
- Supérieur hiérarchie et vous-même

**Q7 : combien de fois avez-vous été évalué ?**

- Une fois par an
- Deux fois par an
- Plus de deux fois par an

**Q8 : Sur quelle base avez-vous été évalué?**

- **Mission accomplies**
- **Comportement au travail**
- **Mission accomplies et comportement au travail**

**Q9 : Avez-vous été évalué sur les objectifs ?**

- **Oui**
- **Non**

**Q10 : Types d'évaluation ?**

- **L'évaluation annuelle du personnel**
- **L'évaluation à sens unique**
- **L'auto-évaluation**

**Q11 : Quelle outil d'évaluation été utiliser pour vous ?**

- **Grille d'évaluation**
- **Questionnaire ou formulaire**
- **Rapport**

**Q12 : Sur quoi requis l'évaluation ?**

- **Savoir-faire**
- **Savoir-être**
- **Savoir-faire et savoir-être**

**Q13 : Durée d'évaluation ?**

- **Courte durés (1 à 4 semaines)**
- **Durée moyenne (un mois à trois mois)**
- **Longue durée (plus de trois mois)**
- **Jamais**

**III. L'évaluation du personnel sur la performance de KAHRAKIB**

**Q14 : pensez-vous que l'évaluation du personnel est nécessaire pour améliorer la performance des salariés et puis KAHRAKIB ?**

- Pas nécessaire
- Nécessaire
- Très nécessaire

**Q15 : Avez-vous été déjà convié à un entretien d'évaluation ?**

- Oui
- Non

**Q16 : avez-vous été destinataire de vos résultats d'évaluation ?**

- Oui
- Non

**Q17 : Avez-vous amélioré vos compétences après l'évaluation ?**

- Oui
- Non

**Q18 : Avez-vous bénéficié d'une formation ou d'une promotion après l'évaluation ?**

- Oui
- Non

**Q19 : Quelle été la suite de cette évaluation ?**

- Formation
- Coaching
- Parrainage
- la relève (taux de responsabilité)
- orienté vers une autre activité
- Prime de rendement / rémunération
- Rien

**Q20 : Avez-vous été satisfait au résultat de cette évaluation ?**

- **Oui**
- **Non**

**Q21 : Pensez-vous que l'évaluation du personnel est importante au sein d'une entreprise ?**

- **Importance négligeable**
- **Assez important**
- **Très important**

**Q22 : Que pensez-vous sur le système d'évaluation de KAHRAKIB ?**

- **Bonne**
- **Moyen**
- **Mauvais**

**Q23 : Que pensez-vous un nouveaux système d'évaluation du personnel doit requise sur ?**

- **Développement du personnel**
- **Savoir-faire et savoir-être**
- **Compétences**

**Q24 : vous pensez quoi sur l'évaluation du personnel ?**

- **Une pratique de développement**
- **Une source**

## **ANNEXE 2: FICHE D'EVALUATION**

## 2. EVALUATION DU ROLE

HABILITES et comportements observables	Côtes (1)				Nombre de points (2)
	1	2	3	4	
<b>I. HABILITES INTELLECTUELLES</b>					
<b>1. SENS DE L'ANALYSE, i. e :</b> Identifie les éléments d'une situation de travail donnée. Procède à l'évaluation d'une situation et/ou au diagnostic d'un problème. Propose des solutions adaptées. Procède aux ajustements nécessaires à l'obtention de bons résultats.					
<b>2. RIGUEUR ET METHODE, i. e :</b> Classe le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Réalise ses travaux selon l'ordre des priorités établis. Respecte les délais de réalisation des travaux. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses produits et travaux.					
<b>3. ASSIMILATION DES REGLES ET PROCEDURES, i. e :</b> Applique correctement les procédures de travail et les règles d'hygiène et de sécurité. Assimile et applique les orientations/instruction de sa hiérarchie. Préserve le matériel et/ou support de travail mis sous sa responsabilité. Procède aux premiers entretiens, dépannage, des supports et/ou du matériel.					
<b>II. HABILITES INTERPERSONNELLES</b>					
<b>4. ESPRIT D'EQUIPE, i. e :</b> Collabore avec sa hiérarchie et ses collègues. Coopère en période de charge exceptionnelle. Agit dans le sens des décisions du groupe. Développe et favorise les échanges avec les membres de son équipe.					
<b>5. SENS DES RELATIONS HUMAINES, i. e :</b> Prend le temps d'écouter et d'observer les autres. Fait part de ses opinions ; avis et conseils selon les cas. Accepte les suggestions venant de la part des autres (collègues...). Entretient des rapports de courtoisie avec autrui.					
<b>6. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i. e :</b> Donne suite aux instructions et orientations reçues. Organise l'information à transmettre en retour à sa hiérarchie. Informe sa hiérarchie des difficultés et contraintes à lever. Rend compte régulièrement à sa hiérarchie de l'état d'avancement des travaux.					

<b>HABILITES et comportements observables</b>	<b>Côtes (1)</b>				<b>Nombre de points (2)</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	

### III. HABILITES PERSONNELLES

<b>7. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i. e :</b> Intègre les nouvelles techniques et procédures à son activité professionnelle. Accepte les avis et suggestions venants de la part des autres. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Admet ses insuffisances et en tire des enseignements (se remet en cause).					
<b>8. DYNAMISME, i. e :</b> S'engage pleinement dan son travail en termes de temps et d'implication. Se concentre sur les tâches à accomplir. Réalise rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Affiche sa disponibilité.					

<b>TOTAL (3)</b>	<b>/80</b>
------------------	------------

<b>NOTE FINALE (4)</b>	<b>/20</b>
------------------------	------------

- (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 – donnée ci-après) :

<b>Côtes</b>	<b>Signification</b>
<b>1</b>	Compétence <b>absente</b>
<b>2</b>	Compétence à <b>développer</b>
<b>3</b>	Compétence à <b>parfaire</b>
<b>4</b>	Compétence <b>acquise</b>

- (2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

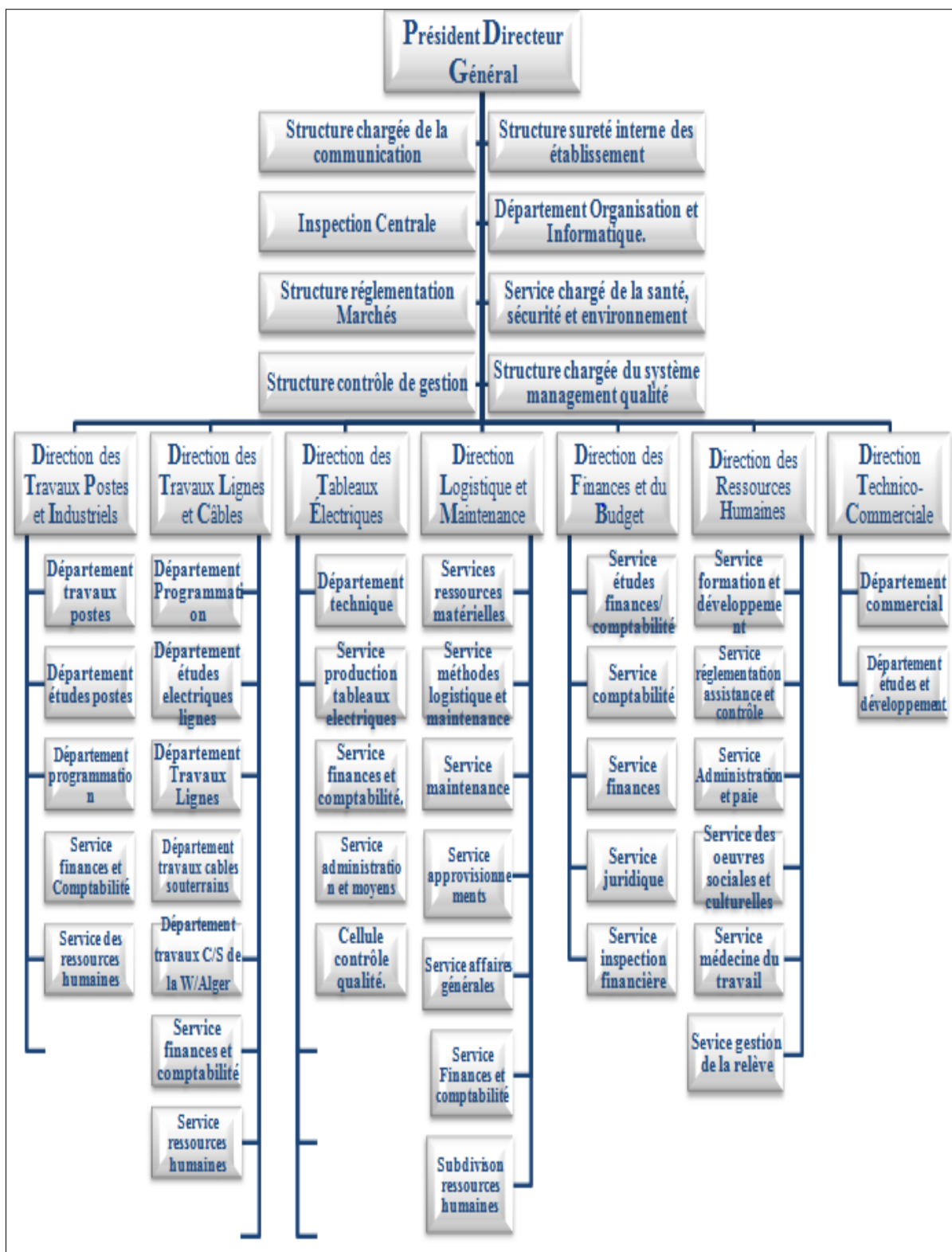
<b>Côtes</b>	<b>Signification</b>
<b>1</b>	0
<b>2</b>	3
<b>3</b>	6
<b>4</b>	10

- (3) Sommer le nombre de points sur 80.  
 (4) Diviser par le total sur 80 pour obtenir une note sur 20.


## **ANNEXE 3 : Armoires auxiliaires Les coffres d'éclairage**




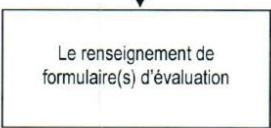
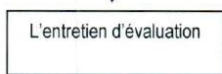
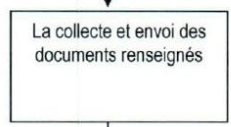


**ANNEXE 4 : Organigramme de la société  
KAHRAKIB**



## **ANNEXE 5 : Logigramme d'évaluation**

 KAHRAKIB	<b>Information documentée de procédure d'évaluation des compétences</b>	N° : IDP EVAL COMPETENCES R6
		Date : 21/07/2020
		Page 9 sur 18

**Annexe N°01  
LOGIGRAMME DE PROCEDURE D'EVALUATION ANNUELLES**

Responsabilités	Schémas de flux	Documents	Equipements
DRH		Note	
Evaluateur (N+1)		Formulaire(s) d'évaluation (canevas)	
Evaluateur(s) (N+1)		Guide d'évaluation	
Directions/Structures RH		Formulaire(s) d'évaluation	
DRH		Formulaire(s) d'évaluation	
DRH/ Directions/Structures RH		Formulaire(s) d'évaluation (maitrise /haute maitrise/exécution) des directions décentralisées	