

## Evaluation de la performance des employés : cas des multinationales implantées au Maroc

**Samira NAAMANI**

(Doctorante à l'IEA-Université Mohammed V Souissi)

[samiragrh@yahoo.fr](mailto:samiragrh@yahoo.fr)

**Mustapha MACHRAFI**

(Enseignant-chercheur à l'IEA-Université Mohammed V Souissi-Rabat-Maroc)

[machrafiea@yahoo.fr](mailto:machrafiea@yahoo.fr)

(Laboratoire d'Etudes et de Recherches Interdisciplinaire sur l'Afrique)

### Résumé

L'élément humain est la pierre angulaire et la composante la plus importante de tout processus de gestion. Les entreprises conscientes de la valeur de leur personnel et qui investissent dans leur développement sont celles qui réussissent à améliorer leurs performances globales et à assurer leur pérennité afin de faire face aux mutations économiques et technologiques que connaît le monde actuellement. Aujourd'hui la plupart des entreprises, qui sont à la quête de l'excellence et pour qui la performance s'impose en tant que condition *sine qua non* pour leur survie, ont recours à l'évaluation de la performance du personnel. Les enjeux de cette démarche sont divers et importants, aussi bien pour l'entreprise que pour les employés. L'évaluation de la performance des employés implique toutes les activités liées à la planification, au suivi, à l'évaluation, à la reconnaissance et au développement des performances individuelles au travail. Elle se présente comme un outil de la gestion des ressources humaines qui permet d'adapter les entreprises aux changements à venir et à la concurrence, de développer les compétences des salariés pour les adapter aux évolutions des métiers, de sécuriser leurs parcours professionnels, et d'engager une réflexion sur l'évolution des organisations du travail.

Cette communication s'intéressera au cas des multinationales implantées au Maroc. Dans cette optique, notre réflexion consiste à la description et à l'analyse de l'existant en matière de l'évaluation de la performance des employés mis en place au sein des multinationales implantées au Maroc. Notre objectif est donc de mieux comprendre comment s'est opéré le transfert de l'évaluation de la performance des employés des sociétés mères aux filiales implantées au Maroc et de mettre le point sur la réalité de sa pratique au Maroc comme pays de destination.

A travers la mobilisation d'une étude réalisée sur des multinationales implantées au Maroc, nous allons :

- Diagnostiquer l'état actuel de la pratique de l'évaluation de la performance des employés,
- Relever les lacunes et le manque à gagner,
- Dégager des recommandations et d'actions.

**Mots clés :** *Management des Ressources Humaines, management de la compétence, performance individuelle, emploi, formation professionnelle, management de la performance, employabilité, évaluation, évolution professionnelle, GPEC, multinationales au Maroc, adaptation managériale.*

### **Introduction**

La mondialisation des économies et des entreprises a eu un fort impact sur les modes de gestion des ressources humaines. Commencant d'abord par la notion classique du personnel qui a émergé dans la première moitié du XX siècle, pour arriver dans la seconde moitié à celle de la gestion des ressources humaines. Le changement ne s'est pas opéré uniquement au niveau de l'appellation mais aussi au niveau des perspectives et des pratiques. L'élément humain n'est plus considéré comme une charge à minimiser mais plutôt comme une ressource qu'il faut mobiliser, valoriser, développer, motiver et dans laquelle il faut investir. Face à cette évolution qui se dessine, les responsables des entreprises mènent une réflexion permanente sur la façon dont l'entreprise peut accompagner au mieux le rythme rapide de la mondialisation. Pour ce faire, on a besoin de disposer d'outils de gestion plus efficace permettant de bien gérer les ressources humaines et de dégager de multiples gains de productivité à l'entreprise. C'est là que réside tout l'intérêt de l'évaluation de la performance des employés. L'évaluation de la performance s'avère être un outil excellent qui permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et aux attentes de ses salariés. Clairement reliée aux problématiques de formation, de mobilité et de gestion des carrières, l'évaluation de la performance permet d'inciter les employés à développer leur employabilité et à construire un projet professionnel.

Le contexte marocain à son tour a été marqué par de profondes mutations économiques et organisationnelles. La mondialisation, la libéralisation des échanges et l'internationalisation des entreprises a permis au Maroc de s'ouvrir sur son environnement extérieur et de prendre conscience des défis qui se dessinent. Les entreprises au Maroc se trouvent face à la nécessité de former des

ressources humaines aux nouveaux métiers, de les doter de nouvelles compétences et de les rendre apte à saisir les opportunités de la mondialisation.

Dans cette optique, cette communication consiste à analyser la problématique de l'évaluation de la performance des employés mis en place au sein des multinationales implantées sur le tissu économique marocain, et ce en vue de mettre le point sur sa pratique actuelle. L'objet de cette communication sera, donc, de répondre aux questions suivantes :

**Comment l'évaluation de la performance des employés est pratiquée au sein des multinationales implantées au Maroc ? Quels sont les apports concrets de l'évaluation de la performance pour ces entreprises et pour les employés ? Comment l'évaluation de la performance des employés peut-elle favoriser l'employabilité et l'évolution des carrières des employés ?**

Dans un premier temps, nous nous proposons de dessiner le cadre théorique qui consiste à souligner le fondement théorique de l'évaluation de la performance des employés et mettre le point sur son apport pour la gestion des ressources humaines. Dans un deuxième temps, la phase d'investigation est conduite au moyen d'un entretien auprès des managers. Elle a pour but de refléter la pratique de l'évaluation de la performance des employés et de présenter des conclusions reflétant la situation actuelle qui offrent un terrain favorable à d'autres études sur les différents aspects de la gestion des ressources humaines.

### **I. Evaluation de la performance des employés : évolution d'une approche**

Il est nécessaire de revenir sur un ensemble de théories et de concepts managériaux afin de comprendre pourquoi les chercheurs ont été amenés à considérer l'évaluation de la performance des employés comme la pierre angulaire de la gestion des ressources humaines.

Tout d'abord l'évaluation s'inscrit dans une vision mécaniste, qui remonte à la grande époque de l'industrialisation et à l'émergence d'une production de masse. Le souci majeur des managers de l'époque, dont Henri Ford et Frédéric Taylor, est d'appliquer les principes de la rationalité scientifique à l'organisation du travail et aux pratiques d'évaluation en particulier (PERETTI, J.M. 2001). L'évaluation s'inscrit alors dans une problématique d'adéquation de l'individu au poste du travail, elle repose sur des méthodes scientifiques et rigoureuses. L'idée étant d'éliminer toute subjectivité dans le jugement porté par le supérieur hiérarchique. Dans ce sens, le terme « évaluation » se réfère au poste de travail qu'il s'agit d'analyser pour construire une grille des critères permettant par la suite de juger l'adéquation de l'homme au poste (PERETTI, J.M. 2001). Par la suite Mc Gregor va critiquer les postulats de l'école classique selon lesquels la direction doit

prescrire les tâches, mesurer les résultats, puis récompenser ou punir. Il a critiqué également les méthodes traditionnelles qui apparaissent comme un outil de contrôle qui n'est pas adapté à la véritable nature humaine. Pour faire appel à une démarche alternative d'évaluation, le courant des relations humaines propose « l'entretien d'appréciation » (DESREUMAUX, A. 1998) en tant que moment clé dans la mise en œuvre d'un management participatif. Le but est de créer un moment de communication et de dialogue. Une appréciation explicite est alors formalisée en rupture complète avec les pratiques antérieures. Quelques décennies plus tard, le principe de la performance individuelle sera éclairé par le système de direction par objectif (LAYOLE, G. 1996) qui a conduit à simplifier les dispositifs d'appréciation en les centrant sur la fixation d'objectifs. Le jugement ne porte plus sur le comportement professionnel mais sur le seul résultat. Lors de l'évaluation, l'évaluateur se focalise sur la performance des individus et le degré d'atteinte des objectifs fixés.

Face aux mutations économiques, à l'évolution des métiers et aux nouvelles exigences de qualité, les entreprises doivent anticiper leurs besoins et consentir un grand effort et un investissement colossal en matière de la formation du personnel. L'objectif est de garantir en permanence une adéquation quantitative et qualitative de l'emploi. Dans ce sens, l'évaluation sera centrée sur la notion de compétence. Une attention sera accordée à l'élévation générale des niveaux de formation et de qualification sous l'impératif de développement permanent des compétences afin de nourrir la capacité d'adaptation de l'individu. Les entreprises vont passer, donc, d'une approche fondée sur le poste occupé à celle basée sur les compétences tenues par les salariés. En effet, l'émergence de la compétence tente déloger le modèle taylorien, révélé obsolète pour satisfaire les exigences du travail contemporain. Elle donne plus de sens au travail réalisé et implique davantage l'initiative, la créativité, et l'autonomie du salarié. Le travail n'est plus prescrit au périmètre rigide d'un poste, il devient évolutif en fonction de l'individu et de l'extension de ses possibilités. L'évaluation de la compétence va alors souvent s'effectuer par une analyse d'écart entre les compétences requises et celles mises en œuvre. Dès lors, l'appréciation s'inscrit dans un processus décisionnel en matière de formation et de développement de carrière pour un double objectif : le perfectionnement du métier et l'évolution professionnelle des individus.

## **II. Evaluation de la performance des employés : un levier stratégique de la fonction RH**

Toute organisation performante cherche constamment à améliorer son rendement. Bien que, tous les membres du personnel assument cette responsabilité dans le cadre de leurs fonctions. L'évaluation de la performance des employés a

pour rôle principal d'évaluer le rendement et de communiquer les résultats aux employés et aux gestionnaires afin qu'ils puissent prendre des mesures d'amélioration (PERETTI, J-M, 2001). De même, l'évaluation de la performance des employés est considérée comme un outil de gestion et de communication centré sur les résultats atteints. La rétroaction, pour sa part, permet de faire le point sur les réalisations de l'employé et d'apporter le support et les correctifs appropriés (TZINER, A. BARANOUSKY, E. 1996). L'évaluation de la performance des employés peut servir de base à de nombreuses décisions relatives aux ressources humaines, telles que :

- L'élaboration d'une échelle de rémunération;
- L'élaboration d'un plan de formation et de développement des compétences;
- La mise à jour du référentiel des emplois et celui des compétences;
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences;
- La prise des décisions relatives à la carrière des Hommes dès leur recrutement jusqu'à leur sortie de l'organisation (promotions, mutations, suspensions, congédiements, réorientation, avancement et développement).

Le système de l'évaluation de la performance des employés se présente comme un outil de gestion des ressources humaines mais aussi en tant qu'une « clé de voûte » de management des ressources humaines (René Moulinier, 2005). Elle permet d'accompagner les entreprises aux changements à venir, ainsi de proposer une stratégie d'adaptation des entreprises à leurs environnements et à la concurrence par la maîtrise des emplois et des compétences associées actuelles et futurs (ALLEGRI, C-B, ANDREASSIAN, A-E, 2010). Elle a pour objectif de décrire et d'analyser les évolutions possibles de l'entreprise afin de répondre à ses propres besoins et aux attentes de ses salariés. Elle permet également d'adapter et de développer les compétences des salariés pour les préparer aux futurs emplois de l'entreprise, de sécuriser ainsi leur parcours professionnel et d'engager une réflexion sur l'évolution des organisations du travail.

### **III. Evaluation de la performance des employés dans les multinationales implantées au Maroc**

#### **1. Méthodologie de l'étude**

Notre contribution se base sur une étude empirique réalisée auprès d'un ensemble d'entreprises du tissu économique marocain. Il s'agit d'apporter un éclairage sur le point de vue de certains managers sur leur système d'évaluation de la performance des employés afin de toucher de près la pratique de ce système au

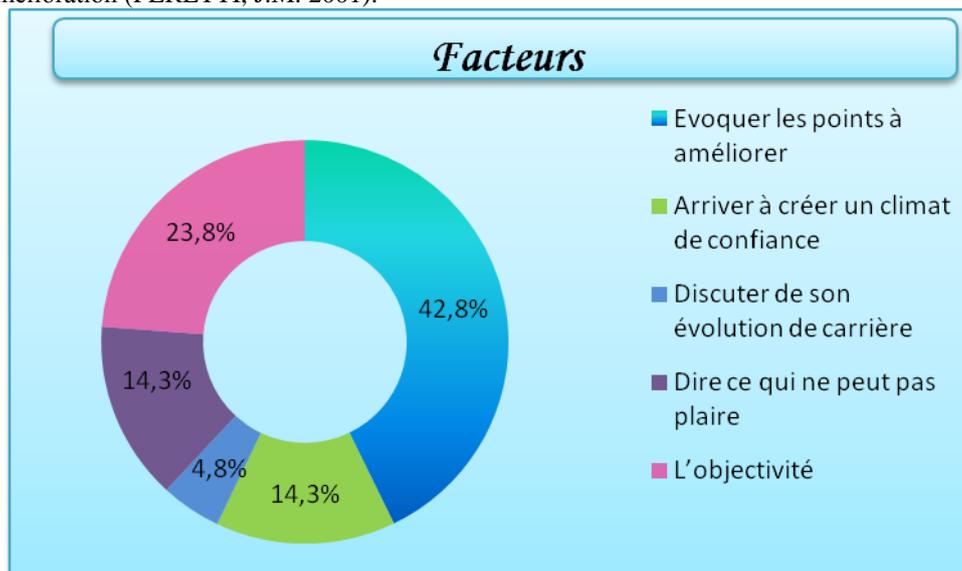
sein de leurs structures. Pour ce faire, nous avons réalisé une enquête sur le terrain, en choisissant un échantillon composé de 21 interrogés. A travers cette enquête nous avons essayé de collecter les réponses relatives à nos questions de recherches. L'étude empirique a consisté à examiner et à diagnostiquer l'état actuel de l'évaluation de la performance des employés tel qu'elle est mise en place et pratiquée aux seins des multinationales implantées sur le territoire marocain. L'échantillon, aussi varié et divers que possible, inclut à la fois les Directeurs Ressources Humaines et les Responsables Ressources Humaines. Nous avons jugés essentiel d'interroger ces derniers vu qu'ils sont considérés comme des acteurs principaux dans le processus d'évaluation de la performance.

## 2. Résultats et analyse

A la question de savoir si les répondants trouvent des difficultés à faire exécuter la démarche de l'évaluation de la performance des employés au sein de leur entreprise, voici la répartition des résultats pour les 21 répondants.

- **Difficultés rencontrées lors d'un entretien d'évaluation**

L'évaluation de la performance des employés est un moment propice durant lequel l'évaluateur met le point sur les réalisations de ses employés, reconnait leur effort et cherche les axes d'amélioration (PERETTI, J.M. 2001).



D'après les données recueillies, les répondants ont avancé des réponses diversifiées que nous classons selon le nombre de citations : « Evoquer les points à améliorer » représenté par un pourcentage de 42,8%; constitue l'élément le plus difficile à aborder lors d'un entretien d'évaluation, suivi par « l'objectivité »

évoquée par 5 personnes sur 21 enquêtés (23,8%). Nous relevons également que 3 répondants sur 21 ont surtout du mal « à dire ce qui ne peut pas plaire » et 14,3% des interrogés trouvent des difficultés pour « créer un climat de confiance ». L'évolution de carrière à son tour constitue un sujet plus particulièrement sensible à évoquer lors de cette rencontre (4,8%).

Pour les répondants, l'entretien d'évaluation est un moment de vérité, un moment d'échange privilégié pour faire le point avec l'évalué sur les réalisations de l'année écoulée, les objectifs à atteindre pour l'année à venir et discuter les perspectives d'évolution. Lors de cette rencontre, il peut y avoir des tensions quand l'évaluateur évoque les zones d'amélioration dans le cas d'un manque de compétences. Cependant, ce qui est primordial est de savoir comment aborder ces points, les discuter avec le collaborateur et lui proposer des solutions. Les répondants ont démontré qu'ils trouvent beaucoup de difficultés pour faire face aux situations négatives de l'évaluation, et qu'ils ont une faible efficacité personnelle à formuler une rétroaction négative et à dire ce qui ne peut pas plaire aux employés dont la performance a été insatisfaisante. Par ailleurs, une telle résistance à transmettre une rétroaction négative nuit à l'amélioration de la performance des subordonnés, d'où l'importance d'une rétroaction constructive.

Pour les personnes interrogées, l'objectivité semble également être un rêve inaccessible, l'objectivité de l'évaluation est impossible pour ces derniers car la subjectivité est inévitablement présente tout au long du processus d'évaluation. Les interrogés ont avancé qu'ils trouvent des difficultés pour mettre de côté les biais personnels afin d'apprécier les comportements au travail d'une manière fiable, valide et précise. Dans le même sens, d'autres enquêtés ont déclaré que pendant l'évaluation de la performance des employés, ces derniers trouvent des difficultés pour favoriser une ambiance d'écoute, d'échange et de créer un climat de confiance avec l'employé.

Pour tous ces points abordés, la formation se présente comme solution à toutes ces difficultés afin de garantir l'objectivité de cette démarche et d'améliorer le sentiment d'efficacité des évaluateurs. Le but est de savoir émettre un feedback constructif et être le plus objectivement possible tout au long de cette évaluation.

- **Formation à l'évaluation de la performance des employés**

La formation au processus d'évaluation de la performance des employés aide à augmenter l'acceptation du processus par le personnel de la société. Elle rend les évaluateurs plus confiants, et leur permet ainsi d'assurer des évaluations précises

et justes. La formation vise donc à améliorer la validité, la précision et la justesse des évaluations (TZINER, A. BARANOWSKI. E. 1996).

Suite aux entretiens que nous avons menés auprès des personnes ressources, nous avons constaté que ces dernières, sans exception, sont en commun accord sur le fait que la formation en matière d'évaluation de la performance des employés est d'une importance capitale. La formation s'avère une composante très importante dans le processus d'évaluation de la performance des employés permettant de renouveler et de développer les compétences nécessaires à l'évaluation. Pratiquement, toutes les personnes interrogées s'accordent sur l'importance de la formation des évaluateurs comme moyen de renouvellement et d'acquisition des connaissances nécessaires pour la réussite de ce système. Tous les répondants s'accordent à 100% sur le fait que la formation joue un rôle important dans le développement des compétences dispensées lors de l'évaluation du rendement. Toutes les personnes interviewées ont déclaré qu'ils ont suivi une formation sur le thème de « l'évaluation du rendement » en générale et sur « la conduite des entretiens » en particulier. Cette formation porte essentiellement sur :

- La conduite des entretiens d'évaluation,
- La philosophie du système de l'évaluation de la performance des employés,
- L'examen des principales erreurs commises.

Nous relevons également à travers les réponses collectées que cette formation est assurée soit en interne par la direction des Ressources Humaines ou bien en externe par un cabinet prenant le soin de l'animer. Ce constat peut être expliqué par ce qui suit :

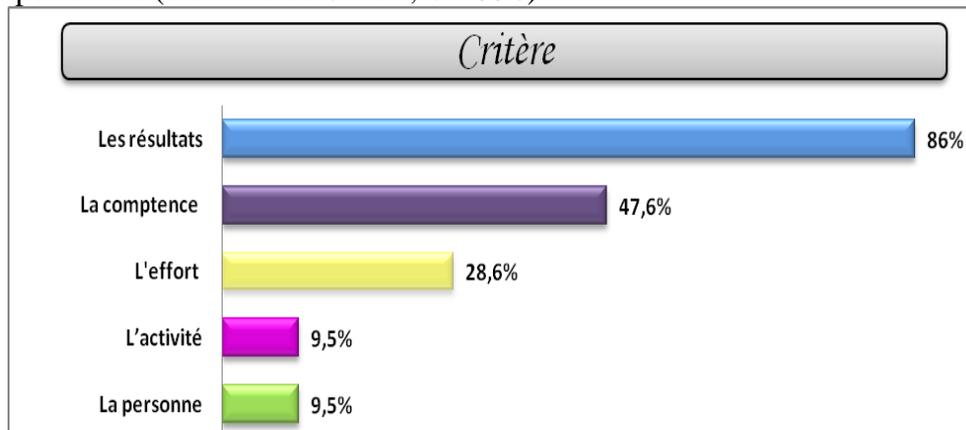
- Lorsque l'entreprise dispose des compétences en interne pour assurer cette formation, elle leur laisse le soin de l'organiser.
- Lorsque l'entreprise ne dispose pas de compétences en interne ou bien lorsqu'elle n'a pas le temps pour la prendre en charge, elle la délègue à un cabinet spécialisé en formation.

Cependant, toutes les personnes interrogées ont avancées que cette formation est assurée rien que pour les évaluateurs, sauf un seul responsable qui nous a marqué en répondant que tout le personnel de l'entreprise suit cette formation et chaque année et c'est le service ressources humaines qui s'en charge. En effet, la formation de tous les acteurs au processus d'évaluation de la performance des employés impliquera davantage le personnel, assurera une meilleure compréhension du système ainsi que sa finalité. La formation doit être relancée chaque année à l'approche de l'événement et cette dernière doit être actualisée chaque année afin d'améliorer l'efficacité de ce système. Cependant, les

évaluateurs ne doivent pas être les seuls à pouvoir bénéficier de cette formation, l'ensemble du personnel devra suivre une formation sur ce processus tant qu'il est acteur intervenant dans le système.

- **Critères de l'évaluation de la performance des employés**

Il existe de multiples critères sur lesquels se basent les évaluateurs lors de l'évaluation de la performance de leurs employés. Certains concernent le travail effectué, d'autres sont davantage axés sur les résultats obtenus ou le comportement (LEVY-LEBOYER, C. 1996).



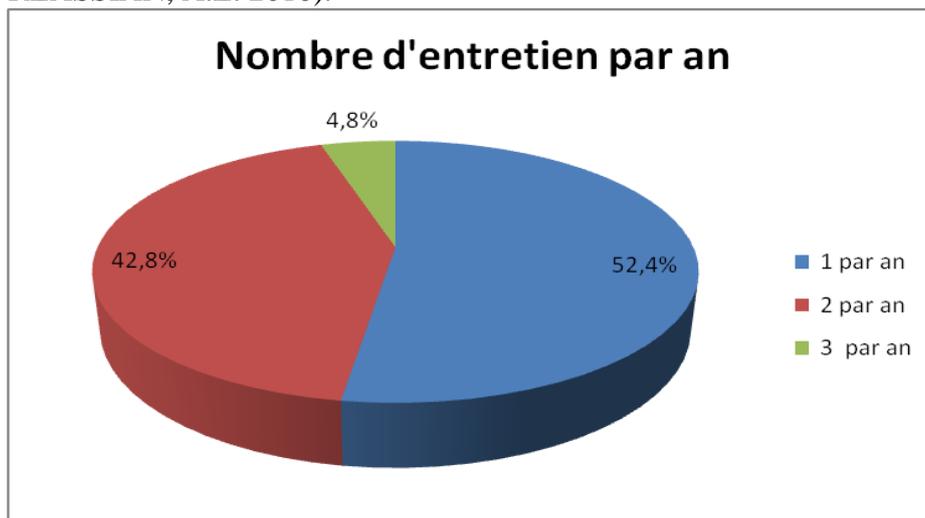
D'après l'exploitation des informations relatives aux critères de l'évaluation, nous constatons que « le résultat » est le premier critère sur lequel se basent les managers pour évaluer leurs subordonnés, 85,7% des répondants l'ont intégré dans leur réponse, suivi du critère « compétence » avec un pourcentage de 47,6%, en troisième lieu « l'effort » 28,6%, et en dernier lieu apparaît l'activité et la personne avec un pourcentage pour chacun de ces deux critères de 9,5%.

Chaque organisation détermine ses dimensions d'évaluation selon les profils à évaluer. Mais d'après les résultats recueillis, nous constatons que deux critères sont évoqués à maintes reprises à savoir : le résultat et la compétence. Les propos des supérieurs hiérarchiques semblent montrer qu'il est souvent préféré de recourir à la fois aux résultats et aux compétences à déployer pour évaluer le rendement des employés. Ces compétences sont considérées par les répondants comme des moyens pour parvenir aux résultats. Sans oublier de mentionner que l'effort consenti est considéré par les enquêtés comme le moteur qui permet de pousser les évalués à atteindre leurs résultats. Cet effort est mentionné à maintes reprises et ce dernier est également pris en considération lors de l'évaluation de la performance des employés. Cependant, deux répondants ont révélé qu'ils se basent aussi sur la personne (en tant qu'individu et non employé) lors des évaluations. Sachant que lorsque l'évaluateur se base sur la personne pour

l'évaluer, il rentre dans une subjectivité absolue, qui est l'une d'ailleurs des erreurs d'évaluation, en laissant de côté d'autres indicateurs plus valides et objectifs.

- **Fréquence des entretiens d'évaluation**

Une fois par an, trois fois ou plus, l'*entretien d'évaluation* réunit l'employé et son supérieur hiérarchique pour faire le bilan de l'année écoulée, célébrer les réalisations des employés et tracer ensemble le futur (ALLEGRI, C.B. ANDREASSIAN, A.E. 2010).

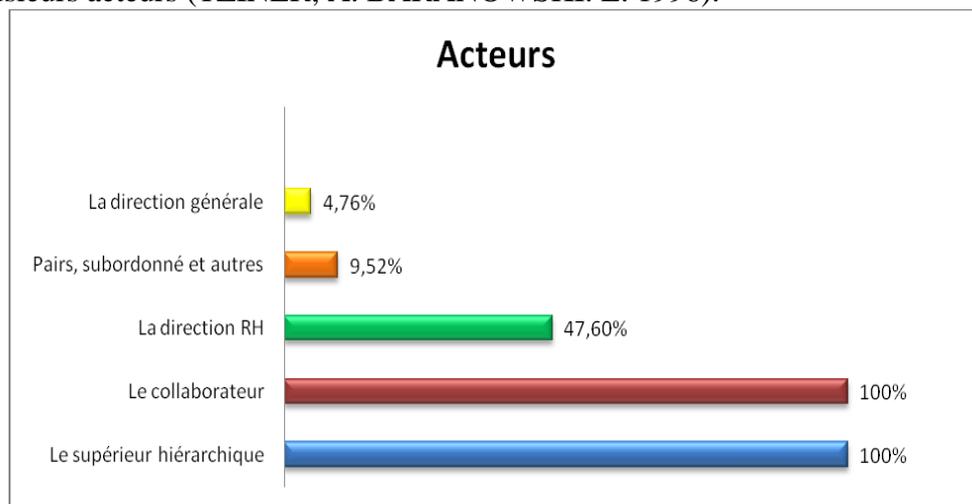


Les résultats de notre enquête montrent que 11 enquêtés sur 21 soit 52,4% de notre échantillon programment une seule rencontre chaque année pour l'évaluation de la performance des employés. Suivi de 42,8% des participants à l'enquête qui planifient deux fois par an cette rencontre et enfin une seule personne sur 21 (4,8%) qui organise 3 fois par an une rencontre d'évaluation du rendement. Pour la majorité de nos enquêtés, l'entretien d'évaluation est un bilan annuel qui unit le collaborateur et son N+1 une seule fois par an pour faire à deux le bilan de l'année écoulée, mettre en lumière les réalisations des employés, fixer les nouveaux objectifs à atteindre pour l'année à venir et enfin discuter les perspectives d'évolution. Cependant, pour d'autres enquêtés l'entretien annuel d'évaluation est la résultante d'un ensemble de réunion de suivi et de clarification du chemin pour atteindre les objectifs préétablis. Selon eux, l'évaluation de la performance des employés est scindée en deux : un entretien mi annuel pour orienter le collaborateur et mettre en place les actions correctives et un entretien de fin d'année pour vérifier le taux de réalisation des objectifs préétablis.

Il ressort de l'analyse de l'ensemble des éléments de réponses avancés par les managers que la fréquence de l'évaluation de la performance des employés diffère d'une entreprise à une autre. Pour la majorité de notre échantillon, l'évaluation de la performance est un rendez-vous clef, qui clôt une année et en ouvre une autre. Alors que pour le reste des répondants, la mise en place d'une autre rencontre en mi-année reste primordiale pour mettre le point sur l'état d'avancement des employés, les difficultés rencontrées et les actions correctives à mettre en place pour les surmonter. En d'autres termes, la performance des employés est gérée de façon continue plutôt que sur une base annuelle et ponctuelle. Selon les personnes interrogées, ces rencontres régulières permettent de remettre les compteurs à zéro, plus fréquemment, et offrent des chances de "rattrapage" aux employés qui ont traversé une période difficile. Il permet également aux deux parties de se référer à des faits plus récents, donc évidemment plus présents dans la mémoire de chacun.

- **Acteurs de l'évaluation de la performance des employés**

L'évaluation de la performance des employés représente un point clé de management, un outil de gestion important pour le fonctionnement et le développement d'une organisation. Ce processus nécessite l'implication de plusieurs acteurs (TZINER, A. BARANOWSKI. E. 1996).



Il ressort des données recueillies que tous les répondants (100%) ont annoncé que l'évaluateur et l'évalué sont les acteurs principaux de l'évaluation du rendement. Par contre, 47,6% des interrogés intègrent de plus la direction des ressources humaines en tant qu'acteur dans ce processus. Alors qu'une toute petite minorité des répondants a signalé l'existence d'autres acteurs intervenant dans le processus d'évaluation de la performance des employés : 9,52% représenté par 2 répondants sur 21 ont intégré les pairs, subordonnés et collaborateurs comme

acteurs de ce système et seulement un seul et unique interrogé a intégré dans sa réponse la direction générale. La direction générale fixe les objectifs généraux que la société devrait atteindre à la fin d'année, ces derniers seront repris à leur tour puis distribués par chaque service ou département en interne. La direction générale est donc la première à être impliquée dans l'évaluation de la performance de son personnel. Cependant, il ressort des réponses avancées que la plupart des managers estiment que l'évaluateur et l'évalué sont les principaux acteurs de l'évaluation de la performance des employés, pourtant c'est la direction générale qui lance le point de départ et qui est à l'origine du processus. Dans ce sens, un supérieur hiérarchique sur 21 a été le seul à avoir insisté sur l'implication de tous les acteurs du top management qui annonce les objectifs stratégiques au simple ouvrier. Pour lui tout le personnel doit être impliqué.

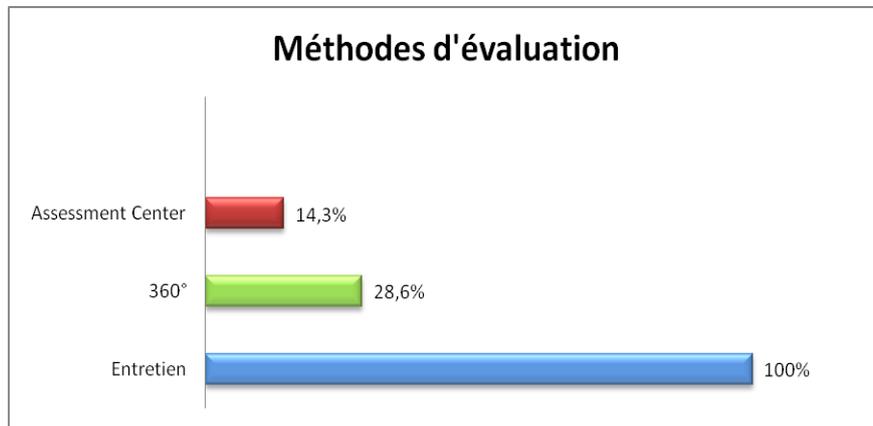
L'analyse de cette question a également révélé que toutes les personnes interrogées sont conscientes du rôle de chacun dans ce processus. Ainsi, il est clair qu'il n'y a pas de confusion de rôle dans la mesure où les répondants nous ont bien expliqué le rôle de chaque acteur dans le processus d'évaluation de la performance des employés. La discussion autour de ce point a fait sortir que les acteurs ont des rôles distincts et complémentaires que nous résumons ci-dessous :

- La direction a le rôle principal dans l'évaluation de la performance des employés car elle conduit le processus et assure sa direction globale.
- Le supérieur immédiat, il évalue, suit, accompagne le collaborateur et le motive pour atteindre ses objectifs.
- L'évalué a pour mission de se préparer à la séance de l'entretien, d'accomplir les missions et les objectifs qui lui ont été assignés auparavant.
- Le responsable ressource humaine, sa mission est de collecter le maximum d'informations sur le comportement du collaborateur dans son travail ainsi que sur ses réalisations et de mesurer leur participation dans l'atteinte des résultats globaux de l'entreprise.
- Autres acteurs, représentés par les subordonnés, les pairs et collègues interviennent lors de l'évaluation multisource.

Nous concluons donc que l'implication des acteurs diffère d'une entreprise à une autre. Pour certains, les principaux acteurs sont représentés uniquement par le supérieur hiérarchique et le collaborateur. Pour d'autres, tout le personnel doit être impliqué, sans exception, sans oublier le rôle primordial de la direction.

- **Méthodes de l'évaluation de la performance des employés**

Les outils de l'évaluation de la performance des employés utilisés par notre échantillon sont les suivantes : l'entretien d'évaluation, le 360° et l'Assessment Center.

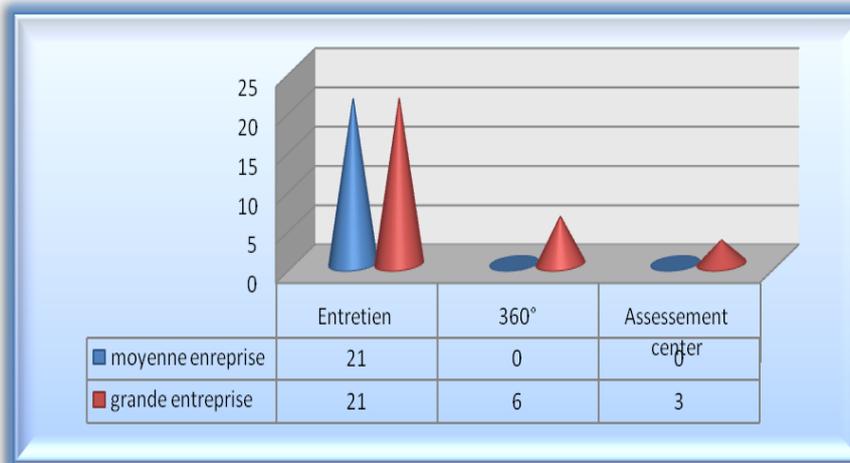


Suite aux résultats collectés au cours de notre enquête, nous avons constaté que les méthodes d'évaluation varient d'une entreprise à une autre selon sa taille et ses moyens. Les méthodes les plus utilisées et mises en place dans les entreprises cibles sont l'entretien qui est évoqué en premier lieu (100%), vient ensuite le 360° (28,60%) et finalement l'Assessment Center qui est peu développé (14,30%).

Nous constatons que l'entretien annuel est l'outil le plus adopté. Alors que l'Assessment center et le 360° sont très peu cités et rarement utilisés. Nous remarquons que malgré la crédibilité de l'Assessment Center et le 360°, les personnes interrogées ont révélé que ces méthodes sont loin d'être appliquées faute de moyens et de temps, et lorsqu'elles sont utilisées, elles ne sont profitables que pour l'évaluation des hauts potentiels. Les résultats ont montré que ces entreprises n'utilisent pas d'autres méthodes comme l'Assesment Center qui demande beaucoup de temps et donc coûte cher à l'entreprise. C'est une méthode qu'elles utilisent parfois quand elles font de la promotion interne. Mais le recours à cette méthode reste très rare. Pour le 360°, un répondant a stipulé que son entreprise fait appel à cette méthode en distribuant un questionnaire anonyme et en le mettant à la disposition des évaluateurs sur l'intranet où les employés peuvent évaluer le collaborateur et ses relations avec ses pairs, ses subordonnés et son supérieur hiérarchique et à la fin le collaborateur et l'évaluateur se mettent à table pour discuter ensemble les résultats. Et selon eux, cet outil est conçu uniquement pour les hauts potentiels. En effet, la majorité des répondants ont affirmé qu'ils souhaitent que l'entretien annuel d'évaluation soit accouplé à d'autre méthodes comme l'Assessment Center et le 360° afin d'améliorer la fiabilité et la crédibilité de l'évaluation de la performance des employés, ils ont

exprimé également leur souhait de vouloir élargir ces méthodes aux autres collaborateurs quelle que soit leur position hiérarchique.

Si nous classons les méthodes utilisées en fonction de la taille de l'entreprise nous obtenons :



Le 360° et l'Assesment Center se développent fortement dans les grandes entreprises. Par contre, dans les moyennes entreprises, la méthode que nous rencontrons le plus souvent est l'entretien annuel. Donc, la méthode la plus utilisée dans toutes les entreprises, sans aucun doute, est celle dite d'entretien individuel d'évaluation de la performance des employés. Ce face à face du salarié avec son supérieur hiérarchique leur donne l'occasion d'aborder l'ensemble des éléments, les échecs et les réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir et l'évolution professionnelle. Ce face à face est suivi par la mise en place d'axes de progrès ou des plans de formation.

En somme, l'entretien individuel est bien souvent la seule méthode utilisée pour évaluer la performance de l'employé. Ceci dit, les autres méthodes telles que celles dites d'autoévaluation, les mises en situation ou l'Assesment Center et le 360° permettent également d'aborder d'autres éléments et points qui sont non accessibles avec les entretiens. Concernant l'Assesment Center, peu d'entreprises le mettent en place vu son coût et sa démarche très laborieuse.

- **Evaluation de la performance des employés et décisions stratégiques**

La question suivante est axée sur l'importance de l'évaluation de la performance des employés pour la fonction ressources humaines.

Selon les propos des supérieurs hiérarchiques interrogés, nous constatons que l'évaluation de la performance des employés est ressentie comme une nécessité qui repose principalement sur la communication et le dialogue avec l'évalué, elle s'apparente à une rencontre. Cette dernière est fondée sur la communication qui permet l'échange mutuel d'informations, d'établir un bilan de l'année écoulée et de négocier le futur avec l'évalué. Il est possible de repérer, à partir des différentes réponses données par les managers rencontrés, quelques points en commun que nous avons essayé de synthétiser :

L'évaluation de la performance des employés est perçue d'abord comme un acte de management axé sur la communication. La mise en place d'un système d'appréciation au sein de l'entreprise améliore la communication entre les managers et le personnel et permet ainsi de créer un climat de travail plus favorable. L'évaluation de la performance des employés est perçue également comme source d'amélioration, de progrès et de responsabilisation. Elle permet à l'évalué d'améliorer son travail et ses compétences et d'accroître son autonomie. Elle est considérée également comme un outil de gestion de carrière qui permet à l'évalué, grâce à ses résultats, de connaître les opportunités de carrière offertes par son entreprise.

Globalement, l'évaluation de la performance des employés est basée sur l'écoute et le dialogue, elle est perçue comme une reconnaissance professionnelle et comme une démarche de progrès. Certains responsables qualifient cette procédure en tant que moment de communication, de liberté où les rapports entre évaluateurs et évalués ne s'inscrivent plus dans une logique hiérarchique mais dans une logique d'accompagnement. En effet, notre enquête a révélé également que l'évaluation de la performance des employés permet de faire un inventaire des besoins des ressources humaines. Ce type d'évaluation permet de contribuer au développement de l'entreprise en favorisant la progression professionnelle et personnelle des évalués. Selon eux, les entretiens permettent de trouver des solutions aux problèmes rencontrés ainsi que des moyens et de nouvelles orientations pour l'année à venir. Les personnes que nous avons rencontrés utilisent l'entretien pour faire individuellement le point avec les évalués :

- Sur leurs besoins en formation;
- Sur leur gestion de carrière (mobilité, promotion);
- Sur leurs projets professionnels.

De même, et selon les mêmes sources, l'entretien permet de :

- Formaliser les objectifs fixés;
- Donner un feedback au collaborateur et d'améliorer ainsi la communication entre les deux parties;
- Justifier la rémunération en fonction du mérite de chacun;
- Reconnaître l'effort fourni par le salarié;
- Motiver le personnel.

Ces différentes citations mettent bien en évidence l'interrelation existante entre le système d'évaluation de la performance des employés et la fonction RH. L'évaluation de la performance représente, donc, la pierre angulaire de la fonction RH et constitue sa pièce maîtresse au sein de l'organisation.

En définitive, l'évaluation de la performance des employés selon les personnes interrogées est l'une des dimensions centrales de la fonction RH, dans la mesure où la prise et l'exécution des décisions stratégiques reposent sur les résultats obtenus lors de l'évaluation de la performance des employés. Selon les propos des répondants, l'évaluation de la performance des employés est un outil incontournable pour améliorer la gestion du personnel. Elle facilite l'identification des besoins de formation, assure une meilleure gestion de carrière des agents et permet de proposer aux employés une mobilité interne selon leurs souhaits formulés lors de ces entretiens. Ce face à face s'apparente, selon eux, à un moyen privilégié pour disposer d'une banque de données vivantes, actualisées et dynamiques pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du personnel.

Pour la plupart des personnes rencontrées, l'évaluation de la performance des employés représente un moyen efficace et pertinent pour identifier, recenser et actualiser les compétences des évalués. Lors de cet entretien, chaque collaborateur peut exprimer ses besoins en formation, que ce soit en vue d'un enrichissement de ses compétences ou pour une évolution professionnelle future. Donc l'entretien d'évaluation, selon ces répondants, constitue à la fois un puissant levier d'implication des agents et un outil précieux de gestion du capital humain. L'évaluation de la performance des employés constitue également un temps d'orientation ou d'arbitrage entre les aspirations des salariés et les possibilités d'orientation ouvertes par l'entreprise. Elle est un acte de management qui s'intègre dans la politique globale de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, et permet à la fois de favoriser les parcours professionnels, de développer les compétences et d'encourager les opportunités de carrière. Il ressort

des propos des répondants que l'évaluation de la performance des employés irrigue l'ensemble des décisions en matière de :

- Besoin de formation

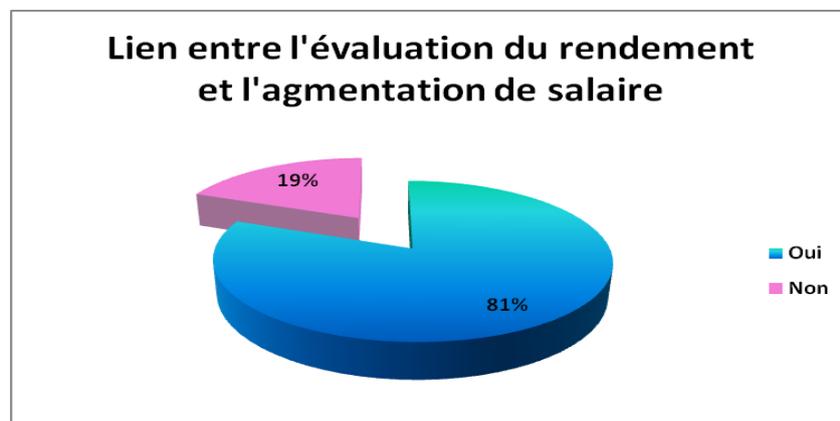
Que ce soit pour remédier aux difficultés rencontrées dans l'accomplissement des tâches, pour atteindre les objectifs précédemment négociés ou dans une perspective d'évolution professionnelle et personnelle, ces besoins ne sont exprimés et analysés qu'au cours de cette rencontre officielle et annuelle. L'entretien d'évaluation permet également d'évaluer l'impact des formations suivies, de dresser un état des compétences acquises et déterminer les besoins de formation à venir.

- Perspective de carrière

L'évaluation de la performance des employés permet d'évoquer les perspectives d'évolution professionnelle possibles et les souhaits des salariés que ce soit en termes d'accroissement des responsabilités, de mobilité hiérarchique, de mutation ou de réorientation professionnelle.

- **Lien entre l'évaluation de la performance des employés et les augmentations de salaire**

D'après l'analyse des informations relatives au lien existant entre l'évaluation de la performance des employés et les augmentations de salaire, nous constatons que ce lien varie d'une entreprise à une autre.



Selon les données recueillies, nous constatons que 81% de l'échantillon s'accorde sur le lien mécanique existant entre l'évaluation de la performance des employés et les augmentations de salaire. Cependant 19% de l'échantillon écartent de

l'entretien annuel d'évaluation toute considération sur la rémunération. Les données collectées montrent que chaque entreprise a ses spécificités concernant le lien entre l'évaluation de la performance des employés et la rémunération, deux cas de figure existent :

○ La déconnexion

Le premier cas est celui des entreprises qui évitent d'établir un lien automatique entre l'évaluation de la performance des employés et les augmentations de salaire. Selon ces entreprises, la question des augmentations de salaire ne doit pas être abordée lors des entretiens d'évaluation. Ces entreprises préconisent de séparer l'entretien annuel d'évaluation de la performance des employés de la rémunération et des bonus. Le but étant de permettre au collaborateur d'être plus concentré lors de l'entretien d'évaluation sur l'analyse de son rendement, de ses réalisations et de la négociation de ses nouveaux objectifs et non pas sur l'aspect monétaire qui en découlera. Une autre rencontre aura cependant lieu rien que pour discuter les augmentations de salaire et les primes.

○ L'association

Pour la majorité des entreprises, l'entretien annuel d'évaluation est un moment propice pour parler du salaire et pendant lequel l'employé peut mentionner son envie d'être augmenté et de poser la question d'augmentation de salaire. Cette augmentation ou prime sont toutefois attribuées dans le cas où le supérieur hiérarchique a été satisfait des réalisations de son salarié. Selon les personnes interrogées, les employés ayant fait preuve de performance et qui ont pu avoir les meilleures cotes de performance seront ainsi promus et obtiendront une augmentation de salaire. Alors que, ceux qui se retrouvent au bas de l'échelle de performance, ne se verront pas forcément accordé une augmentation de salaire. Ces personnes interrogées ont vu dans ce lien une occasion pour motiver le personnel et les encourager à fournir plus d'efforts, en même temps cela permet de les reconnaître, de les récompenser et aussi de les fidéliser. Nous tenons à signaler également que le lien entre ces deux systèmes, rémunération et évaluation de la performance des employés, ne dépendent pas des cotes globales de performance mais également d'autres éléments, tels que la valeur du poste ou du profil sur le marché d'emploi, l'ancienneté du salarié dans la société, la politique salariale par rapport au marché et du revenu disponible de la société pour augmenter sa masse salariale.

- **Les handicaps aux pratiques de l'évaluation de la performance des employés**

L'enquête menée auprès de vingt et une entreprises sélectionnées a dévoilé d'une part les progrès réalisés en matière de l'évaluation de la performance des employés ainsi que des insuffisances liées en grande partie à :

- ✓ Absence d'une réelle culture d'évaluation

Le premier handicap abordé par les supérieurs hiérarchiques est le manque d'une culture d'évaluation chez les acteurs concernés comme l'illustrent leurs paroles. Donc, créer une culture d'évaluation c'est contribuer à renforcer les compétences de tous les acteurs en matière d'évaluation, faire de cette dernière un véritable outil de gestion stratégique et opérationnel impliquant plusieurs acteurs dans un processus continu d'identification, d'observation, de rétroaction et de mesures d'amélioration de la performance des individus adaptés au contexte organisationnel.

- ✓ Conscience et subjectivité des évaluateurs

Les répondants ont affirmé que la conscience de l'importance de cette évaluation est non prise au sérieux et les personnes ne sont pas assez responsables, le jugement n'est jamais objectif. L'attitude des évaluateurs n'est pas constructive, le jugement est toujours teinté de subjectivité.

- ✓ Absence de communication

Notons ainsi l'absence de communication et de sensibilisation des évalués à l'évaluation de la performance des employés ainsi que le manque d'implication de l'ensemble des intervenants dans ce domaine.

- ✓ Manque d'objectivité

D'autres membres ont insisté sur le manque d'objectivité lors des évaluations de la performance des employés. Dans ce sens, un répondant a déclaré que le système est non objectif et non social. Pour les répondants, la subjectivité est inévitablement présente dans tout processus d'évaluation et le jugement n'est jamais objectif, il est toujours teinté de subjectivité.

- ✓ Manque de temps, de préparation et d'organisation

Avant toute préparation du lieu et du temps de la rencontre, ce qui importe le plus c'est la préparation des deux parties. Certains responsables interrogés se sont attardés à nous expliquer l'enchaînement des préparatifs pour la rencontre, qui intègre la fixation du RDV et sa validation par les deux parties, la détermination du lieu de la rencontre, la préparation des outils (questionnaire, formulaire, descriptif du poste,...) et la revue du dossier du collaborateur qui rassemble les résultats de ses évaluations antérieures. Nous comprenons bien par ces démarches qu'il s'agit uniquement de la préparation du manager. Néanmoins, ces responsables ont négligé ou bien oublié d'omettre la préparation de l'évalué qui représente une condition très déterminante de la réussite du déroulement de

l'entrevue. A tous cela s'ajoute la contrainte du manque de temps qui pousse parfois les évaluateurs à basculer l'évaluation et la préparation et ne pas respecter les délais fixés au départ.

✓ Absence de suivi

Lors de notre enquête, nous avons constaté que quelques managers sont à l'étranger. Ils sont rarement présents pour faire le suivi et accompagné de près leur employés. Ils assistent juste pour passer les entrevues.

En somme, selon les propos des répondants, la subjectivité, le manque d'organisation et de préparation, le manque de l'écoute active et de l'échange entre l'évaluateur et l'évalué représentent les principales critiques qui ont été abordées.

### **Conclusion**

Tout au long de cette recherche, nous avons essayé de brasser la théorie et de formaliser la pratique. Sur le plan théorique, nous avons pu nous rendre compte de l'importance que revêt l'évaluation de la performance des employés au cœur de la gestion des ressources humaines. En effet, cette démarche est en amont et en aval de toute démarche de gestion des Hommes dans l'entreprise qui se veut être efficace et efficiente. L'évaluation de la performance des employés est d'une nécessité importante pour toute entreprise et encore plus pour celles qui éprouvent un besoin de performance. Elle se présente comme un outil efficace qui permet à l'entreprise de s'adapter et de faire face au contexte actuel ainsi que futur en vue d'atteindre sa performance organisationnelle.

Sur le plan pratique, un effort d'analyse de l'existant, à partir de notre échantillon, a été engagé par le recours à un seul instrument de recherche : l'entretien. L'utilisation de cet outil nous a permis de collecter des données et des informations pertinentes sur le sujet et de mettre le point sur un ensemble de recommandations, jugées pertinentes pour l'amélioration du système de l'évaluation de la performance des employés existant au sein de ces structures. En outre, la réussite de cette démarche est conditionnée par une vraie préparation et une implication des employés au processus de l'évaluation de la performance des employés afin d'augmenter leur sentiment d'appartenance et les pousser à s'engager complètement dans ce processus. L'objectivité à son tour est d'une grande importance, en se basant sur des critères d'évaluation réalistes et pertinents pour éviter l'injustice sociale au sein de l'entreprise. Sans oublier, le feedback et la transmission d'une rétroaction constructive et régulière. La reconnaissance des

réalisations des employés est nécessaire afin de les motiver à fournir beaucoup d'effort, de les encourager à progresser et à adopter un projet professionnel sur la base des compétences et des performances quantifiées. La formation des évaluateurs permet également d'améliorer l'efficacité de cette démarche et la rendre objective et exempt de biais ou d'erreurs d'évaluation. De même, le suivi régulier et permanent des employés permet d'apporter le soutien nécessaire aux employés dans l'accomplissement de leurs nouvelles missions.

En effet, Les théoriciens et les praticiens de la gestion des ressources humaines, s'accordent sur le fait que l'évaluation de la performance des employés est un levier stratégique lié à la mobilisation des ressources humaines et un acte fondamental de management des ressources humaines. Elle permet d'accompagner les entreprises pour faire face aux changements à venir par la maîtrise des emplois et des compétences associées actuelles et futures. De nombreux travaux l'ont déjà démontré depuis longtemps. Et cette modeste recherche tend à le montrer de nouveau dans un contexte peu étudié jusque là : le contexte marocain. Si ce type de réflexion est essentiel pour tous les pays, il l'est encore plus pour le Maroc qui a franchi une grande étape vers la modernisation des départements RH et qui est à son tour l'un des grands importateurs des outils efficaces pour la gestion optimale du capital humain.

### **Bibliographie**

- ALLEGRI, C.B. ANDREASSIAN, A.E. (2010). *Gestion des ressources humaines*, Editions De Boeck, Bruxelles.
- BEIRENDONC, L.V. (2006). *Tous compétents! Le management des compétences dans l'entreprise*, Editions de Boeck, Bruxelles.
- BERNATCHEZ, J.C. (2003). *L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe*, Editions Revue et augmentée, Canada.
- BILLET, C. (2008). *Le guide des techniques d'évaluation : performances, compétences, connaissances*, Editions Dunod.
- CHAMAK, A. FROMAGE, C. (2006). *Le capital humain*, Editions Liaisons, Paris.
- CITEAU, J.P. BAREL, I. (2008). *Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques*, Editions Lavoisier, Paris.
- COHEN, A. (2006). *Toute la fonction ressources humaines*, Editions Dunod, Paris.
- DERSEUMAUX, A. (1998). *Théorie des organisations*, Editions EMS, Paris.
- DUBOIS, J. MITTERRAND, H. DAUZAT, A. (2007). *Dictionnaire Etymologique : Origine et datations des mots incluses*, Editions Larousse, Paris.
- FELICULIS, S. (2008). *Mener un entretien annuel*, Editions d'Organisation.
- Guerrero, S. (2010). *Les Outils des RH*, Editions Dunod, Paris.

- HOSDEY, A. (2010). *Pour des entretiens d'évaluation efficaces*, Editions Edipro.
- LAPRA, J.P. (2006). *L'évaluation du personnel dans l'entreprise : comment la concevoir, l'organiser et la faire vivre ?*, Editions LIAISONS, Paris.
- LAYOL, G. (1996). *Les infortunes de l'appréciation en entreprise ou la difficulté de faire vivre l'entretien annuel*, Editions L'HARMATTAN, Paris.
- Le BOTERF, G. (2006). *Ingénierie et évaluation des compétences*, Editions d'Organisation.
- LEMMONIER, J. (2010). *Définir des objectifs individuels de performance*, Editions Vuibert, Paris.
- LEVY-LEBOYER, C. (2007). *Le 360° : outil de développement personnel*, Editions d'Organisation.
- LEVY-LEBOYER, C. (1996). *Evaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ?* », Editions d'Organisation, Paris.
- LORA, M. MIRALLES, P. (2006). *Entretiens d'évaluation : guide pratique pour le manager efficace*, Editions d'Organisation.
- MALASSINGNE, P. (2000). *Conduire un entretien d'évaluation*, Editions d'Organisation.
- MARTORY, B. Crozet, D. (2005). *Gestion des Ressources Humaines : Pilotage social et performances*, Editions Dunod, Paris.
- MONIE, R. (1986). *De l'évaluation du personnel au bilan annuel*, Editions d'Organisation.
- MOULINIER, R. (2005). *L'Evaluation du personnel*, Editions Chiron, Paris.
- PERETTI, J.M. (2001). *Ressources Humaines*, 6<sup>ème</sup> Editions, Paris.
- PERETTI, J.M. (2006). *Tous DRH, les responsabilités humaines des cadres dirigeants*, Editions d'Organisation, Paris.
- PIVETEAU, J. (1996). *L'entretien d'appréciation du personnel : pratiques en question*, Editions INSEP.
- REYRE, G. (2007). *Evaluation du personnel*, Editions L'Harmattan, Paris.
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER. (2007). *Gestion des Ressources Humaines*, Editions De Boeck.
- GAGNON, S. (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Editions Techno Compétences.
- SYLVIE, S.O. HAINES, V. (2007). *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances*, Editions De Boeck.
- TEBOUL, J. (2006). *L'entretien d'évaluation : Comment s'y comporter? Comment le mener?* Editions Dunod.
- THEVENET, M. (2006). *Fonction RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Editions Pearson, Paris.
- TEMPLAR, R. (2005). *L'entretien d'évaluation : Définir les bons objectifs, éviter les conflits, motiver votre équipe*, Editions Pearson.
- TZINER, A. BARANOUSKY, E. (1996). *L'évaluation des emplois et du rendement : concepts et applications*, Editions Nouvelles, Paris.