

**L'évaluation de la performance des ressources humaines:
Un levier de la compétitivité de l'entreprise**
Human resources appraisal: Lever of corporate competitiveness
Amar HORRI^{1*}, Abdelmalik MEZHOUDA²

¹ Université Djilali Bounaama Khemisse Melyana, (Alger), om.horri@gmail.com

² Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM), (Alger),
abdelmalikmezhouda@gmail.com

Received: 24/02/2022

Accepted: 10/03/2022

Published: 01/06/2022

Abstract:

Dans le contexte de l'hyper compétitivité, la pratique de l'évaluation de la performance a changé de paradigme d'une approche « mesuratrice » vers une approche « managériale » et ce pour faire de cette pratique de gestion de ressources humaines un levier incontournable de la compétitivité. Partant de ce changement de paradigme, la présente recherche, guidée par une méthodologie qualitative, tente d'explorer le contexte de l'évaluation des ressources humaines auprès d'un échantillon d'entreprises économiques algériennes.

L'exploration des pratiques d'évaluation existantes au sein de ces entreprises nous a permis de dresser un état des principaux traits des systèmes d'évaluation en place et de constater le fort ancrage de l'évaluation de la performance dans les pratiques de la gestion des ressources humaines sans qu'il y ait d'impact significatif sur la compétitivité des entreprises étudiées.

Mots clés : Compétitivité, Evaluation de la Performance, Management de la performance, Entreprise publique économique, Gestion des Ressources Humaines.

Jel Classification Codes : J24, J31, L25, M52

Abstract:

In the context of hyper competitiveness, the performance appraisal paradigm shifted from an evaluative approach to a managerial one in order to boost more company competitiveness. Considering this shift in performance appraisal

* Auteur correspondant

approaches and using the qualitative methodology, the present study aimed at exploring human resources appraisal practices implemented in a sample of public economic companies in Algeria.

The exploration of performance appraisal practices in use at these companies allowed us to define the main traits of the implemented appraisal systems and to notice that the processes of appraisal are strongly anchored in the human resources management practices but without a significant impact on companies' competitiveness.

Keywords: Competitiveness, Performance appraisal, Performance management, Public economic Company, human resources management.

Jel Classification Codes: J24, J31, L25, M52.

1. Introduction:

A l'ère de l'hyper compétition et de la compétitivité à tout prix, les entreprises économiques se trouvent en quête continue de nouvelles ressources distinctives « Core Compétences » leurs permettant de mieux convaincre les différentes parties prenantes et d'assurer leur pérennité.

Traditionnellement, les entreprises tirent leur compétitivité de leurs capacités de production, de leurs systèmes organisationnels, de la disponibilité des ressources financières, de l'abondance des matières premières, de la fiabilité de leurs canaux de distribution, etc. Autrement dit, les entreprises à l'ère de l'économie industrielle mettent en avant la rationalisation des moyens de production, la maîtrise de l'efficacité opérationnelle et le développement des capacités de production en masse pour bénéficier des gains des économies d'échelle et de l'effet de l'expérience (Aussilloux et al. 2020 ; Ponsard, Sevy, & Tanguy, 2005).

Avec l'avènement de l'économie du savoir fondée beaucoup plus sur les actifs immatériels, la compétitivité des entreprises a changé de leviers (Elena et al., 2020 ; Herciu, 2015). Ainsi, les entreprises qui réussissent et arrivent à assurer leur pérennité sont celles qui se basent plus sur des facteurs intangibles tels que les compétences, le savoir, le capital humain, l'innovation et la maîtrise des technologies qu'elles utilisent comme principaux leviers de compétitivité (Egedy, Kovács et Szabó, 2018).

Dans ce contexte, la fonction « Gestion des Ressources Humaines (GRH) » s'affirme comme fonction stratégique et vecteur de compétitivité de l'entreprise (Kweku Otoo, 2019; Peretti, 2013 ; Ait Rezouk, 2007). En effet, l'efficience et l'efficacité avec

lesquelles cette fonction mène ses activités sont devenues un nouveau centre d'intérêt des chercheurs, des managers et des professionnels en ressources humaines, voire même les pouvoirs publics (Shahid, Kamal bin Abdul & Shahrizal Bin, 2021; Mazouni et Mezhouda, 2018). Parmi les pratiques de la GRH les plus controversées, l'évaluation de la performance s'affiche en tête de liste en raison de la subjectivité qui lui est inhérente (Grint, 2007 ; Grubb, 2007) et de son impact direct sur la performance et la compétitivité (Ameen, Baharom, 2019 ; Ismail & Rishani, 2018 ; Lu, 2015 ; Gilchrist, 2003). Pour pallier la subjectivité propre au processus de l'évaluation de la performance, Amstrong (2012) a suggéré d'adopter plutôt un processus managérial que de se limiter à la procédure « mesuratrice ».

Dans cet ordre d'idées, la présente étude tente, en premier lieu, de mettre en exergue l'importance de substituer l'approche « mesuratrice » de l'évaluation de la performance des ressources humaines par une approche plutôt managériale de la performance, en second lieu, d'explorer les principaux traits du contexte de l'évaluation de la performance des ressources humaines au sein d'un échantillon constitué de quatre (4) grandes entreprises économiques publiques en Algérie.

1. Revue de la littérature

L'évaluation des performances des ressources humaines a, tout le temps, suscité l'intérêt des chercheurs et des experts de différentes disciplines des sciences sociales et humaines, dans le but d'en mettre en exergue les facteurs clés et de proposer les approches permettant aux entreprises et aux managers d'amener leurs employés à utiliser pleinement leur potentiel. Dans cette optique et avant d'explorer le terrain de l'étude, la présente partie de la recherche tente, après la définition du concept de l'évaluation de la performance, d'explicitier le rôle de l'évaluation de la performance au sein de la fonction GRH et de discuter les implications du changement de paradigme de l'évaluation de la performance devenue un processus managérial orienté vers le développement des compétences et l'appui de la compétitivité de l'entreprise.

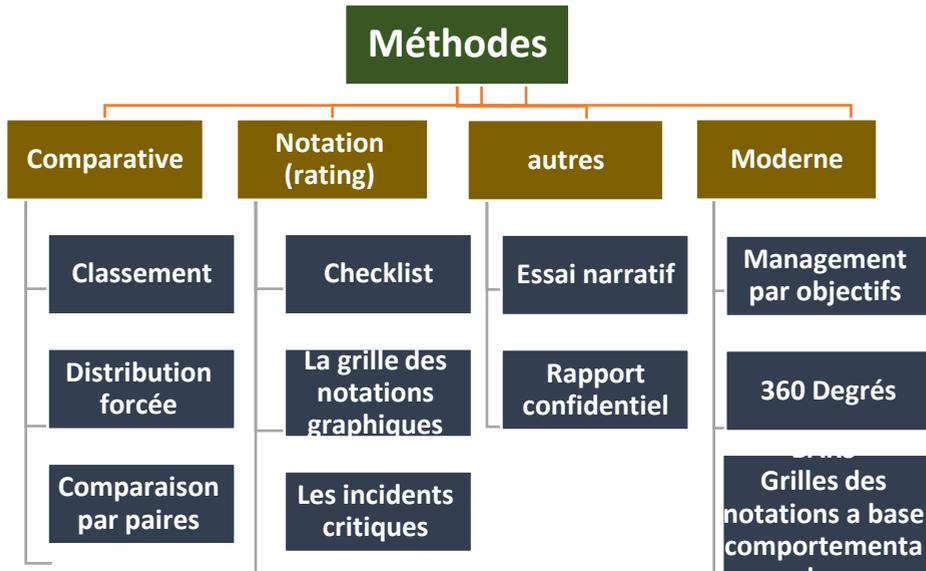
1.1 : Concept de l'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance consiste à porter un jugement sur la contribution spécifique de l'employé aux objectifs de l'organisation (Ameen & Baharom, 2019 Peretti, 2013). Il s'agit, en fait, de mesurer, évaluer, puis juger les résultats et les comportements d'un employé pendant une période donnée en rapport avec les attentes ou exigences qu'on avait à son sujet (Pujotomo, 2019 ; Bayon, 2013),

autrement dit, comparer les résultats obtenus aux résultats planifiés. La dite évaluation est une appréciation systématique, relativement objective, d'une activité d'un employé du point de vue de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est, en effet, de juger la pertinence et le degré de réalisation des objectifs visés, le degré de rationalité de l'utilisation des ressources disponibles et la viabilité des actions entreprises (Armstrong, 2006).

En termes de méthodes d'évaluation, la littérature recense de nombreuses méthodes et de techniques (Aggarwal & Mitra Thakur, 2013 ; Venclová ; Šalková, & Koláčková, 2013; Khanna & Sharma, 2014) comme l'indique la figure suivante :

Figure 2 : Méthodes d'évaluation de la performance



Elaboré à partir de: (Khanna & Sharma, 2014 ; Aggarwal & Thakur, 2013)

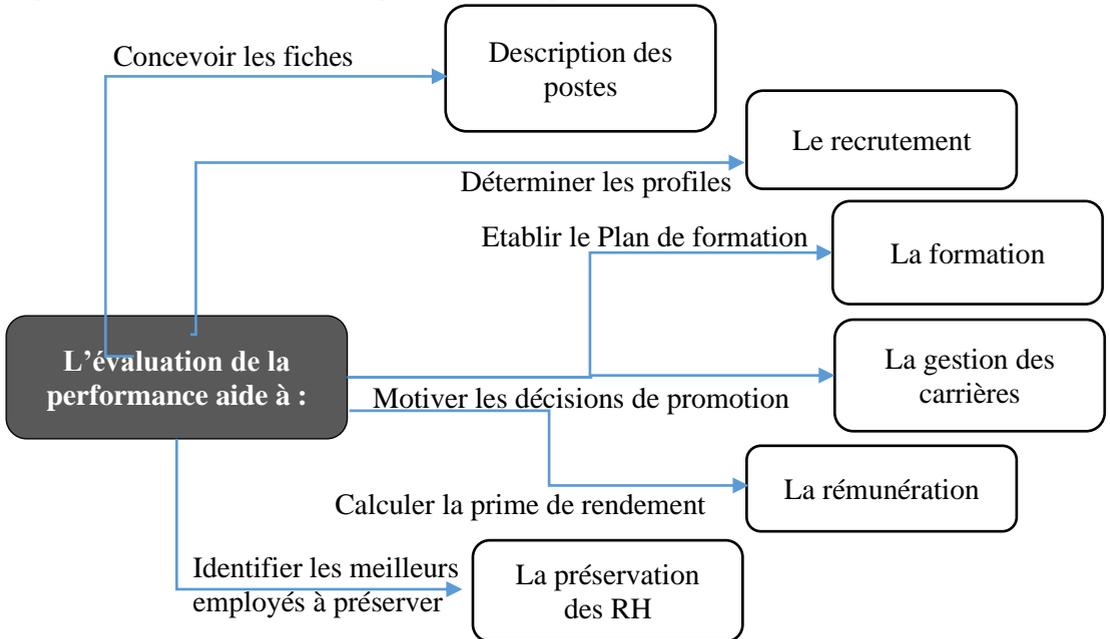
1.2 L'évaluation de la performance : pivot de la gestion des ressources humaines

Dans le contexte de l'hyper compétitivité, la fonction Gestion des Ressources Humaines est appelée, selon Ulrich et al. (1995), à assurer quatre rôles principaux, à savoir : le rôle de l'expert administratif, le rôle du champion des salariés, le rôle de l'agent du changement et le rôle du partenaire stratégique. Ces quatre rôles placent la performance de la fonction GRH au cœur de la performance globale de l'entreprise (Kweku Otoo, 2019 ; Chamla-Lafay et al. 2008 ; Mazouni & Mezhouda 2018).

L'analyse des différentes activités de la fonction GRH, telles que la formation, la rémunération, la description des postes, l'évaluation de la performance et le recrutement, montre que l'évaluation de la performance constitue l'activité pivot de cette fonction, non seulement parce qu'elle met en évidence les résultats des efforts

des employés, mais aussi parce qu'elle compromet l'efficacité de l'ensemble de la fonction comme le schématise la figure suivante :

Figure 1 : L'évaluation de la performance pivot de la fonction Ressources Humaines



Source : élaboré par nous même

1.3 De l'évaluation de la performance au management de la performance

Certes, l'évaluation de la performance occupe une place centrale dans la gestion des ressources humaines, toutefois certaines difficultés et biais qui lui sont inhérents ont suscité de fortes critiques, parmi lesquelles :

- la subjectivité de l'évaluateur ;
- l'erreur d'attribution^(*) ;
- la quantification du non quantifiable ?
- l'objectivité de l'évaluation versus l'objectivité des facteurs contraignant la performance ;
- la distinction entre les relations personnelles et professionnelles ;
- le formel et l'informel (Lunenburg, 2012 ; Lussier et Hendon, 2016).

^(*) Expliquer ses mauvaises performances par des facteurs externes et ses bonnes performances par des facteurs internes et inversement lorsqu'il s'agit d'expliquer les performances des autres.

Un levier de la compétitivité de l'entreprise

Compte tenu de ces difficultés, la mesure traditionnelle des résultats de l'employé par la fiche de notation limite, certainement, la contribution de l'évaluation de la performance dans l'atteinte de ses objectifs. En effets, certains éminents spécialistes de la gestion des ressources humaines, tels qu'Armstrong, Aguinis et Perreti, ont déjà appelé à l'abandon du paradigme axé uniquement sur l'évaluation (l'approche mesuratrice) au profit d'une approche plus compréhensive de tous les aspects de la performance de l'employé. Il s'agit de l'adoption de la gestion ou du management de la performance (Aguinis, 2013 ; Smith & London, 2009).

Le management de la performance couvre l'ensemble des activités du manager permettant de coacher, guider, évaluer, motiver et récompenser les employés pour les aider à investir au maximum leur potentiel et améliorer leur performance organisationnelle (Armstrong, 2012). Il s'agit, en effet, d'un processus continu de planification, d'action, de supervision, de revue et d'amélioration des résultats des employés (Aguinis, 2013).

Ce processus systématique d'amélioration de la performance permet de:

- définir les objectifs de performance partagés entre l'employé et son chef ;
- donner à l'employé le feedback relatif à ses réalisations d'une manière continue ;
- traiter les écarts de performance à temps ;
- dresser les plans de développement des employés ;
- fournir les évidences relatives à la performance réelle des employés ; et
- installer un climat de confiance entre l'évaluateur et l'évalué

La comparaison du paradigme traditionnel de l'évaluation avec le nouveau paradigme, en l'occurrence le management de la performance se présente ainsi :

Tableau 01 : Evaluation de la Performance Vs Management de la Performance

Evaluation de la Performance	Management de la Performance
Processus Haut-Bas	Débat aller-retour
Vise les objectifs quantifiés	Vise les objectifs, les valeurs et les comportements
Utilise les scores et l'entretien annuel d'évaluation	Révision continue accompagnée d'une ou deux évaluations formelles
Système monolithique	Processus flexible
Lié en général avec la paie	Moins lié à la paie

Basée sur les documents	Avec minimum de documentation
Gérée par le département RH	Géré par le premier superviseur

Source : (Armstrong, 2006).

Ainsi, l'approche managériale se base sur les accords de performance entre le manager et l'employé. Ces accords concernent la description des profils, la concordance des profils avec les domaines clés des résultats, la définition des objectifs et des standards de performance, la détermination des indicateurs de performance clés KPIs et l'établissement des plans de développement. En effet, la gestion de la performance devient un processus développemental permettant aux employés d'évoluer d'une manière permanente et selon les plans de carrières préétablis (Pulakos, 2009).

1.4. Evaluation de la performance et la compétitivité

Le changement de paradigme de l'évaluation de la performance des ressources humaines n'est, en réalité, qu'une adaptation des pratiques managériales dans ce domaine avec le contexte mondial marqué par la course vers la compétitivité totale et la recherche d'une croissance soutenue à long terme. Dans ce contexte, l'évaluation de la performance des ressources humaines est perçue, dans les entreprises leaders, comme un outil de motivation et de développement et non pas comme un outil de contrôle (Bayon, 2013).

Dans le sillage des débats relatifs à l'étude de la relation GRH/Performance Globale de l'Entreprise, les chercheurs se sont divisés en deux courants distincts. Le premier, dit universaliste, considère la mise en œuvre des activités de la GRH, telles que la sélection, l'évaluation de la performance, la formation etc., comme un levier de la performance globale de l'entreprise. Le second, dit contingent, insiste sur la nécessité de la cohérence des activités de la GRH avec la stratégie adoptée par l'entreprise (Ferrary, 2010). Les auteurs de ce second courant se sont intéressés davantage à la nature du lien existant entre la stratégie compétitive adoptée par l'entreprise et son système d'évaluation de la performance.

A ce titre, Bayo-Moriones et al (2016) ont confirmé, après l'étude des systèmes d'évaluation de la performance d'un échantillon d'entreprises performantes, que la stratégie compétitive de l'entreprise dicte à un certain degré le type du système d'évaluation de la performance à adopter. L'étude a confirmé que l'adoption d'une stratégie de différenciation couplée à une évaluation développementale donne plus de performance globale pour l'entreprise. En revanche, les évaluations de type

«mesuratrices» s'avèrent mieux appropriées avec les stratégies de domination par les coûts au sens des stratégies génériques de « Porter ». Car La compétitivité basée sur « les coûts » mobilise une main d'œuvre moins qualifiée et se base sur des pratiques de précarisation et de flexibilisation externe des ressources humaines. Cependant, la compétitivité basée sur la qualité, favorise les ressources humaines hautement qualifiées et encourage les pratiques d'investissement en capital humain et de préservation des employés par une flexibilité interne qui s'ajoute à l'évaluation développementale (Ferrary, 2010).

A cet effet, le système de l'évaluation de la performance des ressources humaines est devenu un levier incontournable de la compétitivité et pourrait soutenir l'avantage concurrentiel de l'entreprise ainsi que sa stratégie compétitive.

Considérant cette relation « évaluation de la performance/stratégie compétitive », des interrogations se posent sur les traits des systèmes d'évaluation de la performance des ressources humaines adoptés par les entreprises algériennes.

2. Méthodologie de recherche

L'évaluation de la performance des ressources humaines dans le contexte algérien a fait l'objet d'un grand nombre d'études guidées par différentes approches méthodologiques selon l'objectif de chaque étude (Benabderrahmane, 2020 ; Zerroukhi & Boudjemil, 2019 ; Mazouni & Mezhouda, 2018, Tribeche & Mezhouda, 2018, Derrazz, 2018 ; Benhalima, Youcefi & Taggart, 2018 ; Chennoufi & Ouassa, 2017 ; Frioua, 2015). Le caractère exploratoire de la présente étude, visant à cerner les caractéristiques générales des systèmes de l'évaluation de la performance au sein d'un échantillon d'entreprises publiques économiques (EPE) à savoir ENAGEO, SONELGAZ, et LOGITRANCE, et un centre de recherche spécialisé dans le domaine pétrolier (CRD), nous a imposé le recours à la méthodologie qualitative. Les résultats de la présente étude ont été conclus à partir :

- de l'analyse documentaire comprenant des circulaires, des guides d'évaluation et des formulaires de notation utilisés par les entreprises étudiées ;
- des entretiens exploratoires semi-directifs effectués à travers un échantillon de cadres de ces entreprises.

Notons que la particularité du thème, suscitant des réactions controversées, nécessite une ambiance d'entretien encourageant l'interviewé d'aller en profondeur et au-delà des réponses formelles. En effet, nous avons diversifié les entretiens entre formels et informels. D'ailleurs ces derniers se sont avérés plus appropriés aux cadres des départements de gestion des ressources humaines qui ont trouvé plus de liberté pour se prononcer sur les traits marquant leurs systèmes d'évaluation.

Les entretiens ont porté notamment sur :

- la description du système d'évaluation de la performance adopté par l'entreprise ;
- les acteurs du système d'évaluation de la performance et leurs rôles ;
- l'exploitation des résultats de l'évaluation notamment en matière de :
 - o motivation des employés ;
 - o développement des compétences ;
 - o choix de stratégies compétitives.
- les limites des systèmes d'évaluation de la performance en usage.

Les chercheurs ont effectué 18 entretiens avec des responsables de gestion des ressources humaines dont 10 informels où les échanges étaient plus ouverts et plus riches. Les entretiens ont duré 15 mn à une heure.

Les entretiens formels ont eu lieu dans les structures des ressources humaines des entreprises et ce dans le cadre des travaux de recherche menés par les chercheurs portant sur la gestion des ressources humaines et sur plusieurs périodes. En revanche, les entretiens informels se sont déroulés dans des lieux différents au sein et en dehors les locaux des entreprises concernées dont certains ont été effectués par téléphone. D'autres entretiens informels ont eu lieu dans le cadre des sessions de formation continue organisées au profit des cadres des entreprises qui ont fait l'objet de l'étude. Le choix des personnes à interviewer s'est fait sur la base du relationnel et sur recommandation des interviewés eux même. L'échantillon, composé des managers du niveau intermédiaire, a été construit au fur et à mesure de la progression des entretiens. Le nombre est jugé suffisant dès que les chercheurs ont commencé à sentir la maturité sémantique. Les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription sous forme de notes de recherche pour faciliter leur exploitation.

S'agissant d'une étude qualitative, les notes collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu afin de repérer les unités sémantiques qui représentent les traits des systèmes d'évaluation de la performance.

3 – Présentation des résultats

La lecture des documents cadrant les systèmes d'évaluation de la performance et l'analyse des notes prises lors des entretiens ont permis de dresser un constat contextualisé de la réalité de cette pratique managériale au sein des entreprises étudiées. Bien que les personnes interviewées ont exprimé des avis divergents par rapport au rôle de l'évaluation de la performance au sein de leur entreprise, un consensus est émis autour des principaux traits de ces systèmes. L'accent est mis

notamment sur les répercussions des limites de ces systèmes sur la satisfaction et la performance des employés évalués.

3.1 Description des systèmes d'évaluation

À l'instar de la quasi-totalité des entreprises économiques à travers le monde, l'évaluation de la performance des ressources humaines est une pratique managériale courante au sein des entreprises publiques algériennes. Les directions ou les départements des ressources humaines (DRH) chargé(e)s administrativement du processus ont pu ancrer ce processus dans les routines managériales des entreprises concernées.

Les systèmes d'évaluation mis en place par les entreprises étudiées sont standards et similaires, notamment en matière de procédures de l'évaluation. Les quatre entreprises appliquent la méthode de la grille des notations graphiques. Selon les règles de cette méthode, les chefs hiérarchiques, ou parfois les chefs de ces chefs hiérarchiques, procèdent, sur instructions de la DRH, à l'évaluation de leurs subordonnées en remplissant les fiches de notation préconçues. Une fois les fiches reçues, la DRH procède à leur exploitation et prend systématiquement les mesures administratives indiquées dans le système, notamment en termes de primes à octroyer aux évalués.

Les systèmes d'évaluation de la performance sont règlementés par les conventions collectives signées entre les directions générales de ces entreprises et leurs syndicats (partenaire social). Cette situation a fait des systèmes d'évaluation de la performance des systèmes négociés selon les positions et les intérêts des deux parties. Une fois la convention est signée le système devient figé est difficile à modifier, même s'il s'agit de la mise à jour du système, comme l'a souligné un des chefs de services des ressources humaines interviewés.

Les systèmes mise en place se caractérisent par :

- la distinction entre les cadres gestionnaires, les cadres non gestionnaires et les employés simples. Les cadres responsables sont évalués par des notations et parfois des entretiens, les autres catégories sont évaluées uniquement par les fiches de notation ;
- la périodicité de l'évaluation varie entre la mensualité et l'annualité. La périodicité courte fait de l'évaluation une routine administrative peu significative, mais elle motive davantage les employés car l'exigibilité de la prime de rendement devient plus rapide. Cependant, l'évaluation annuelle ou semestrielle, qui donne plus de crédibilité à l'évaluation elle-même, semble moins favorisée par

les employés malgré l'importance du montant cumulé à percevoir. Les employés cherchent souvent à être payés le plus tôt possible selon les interviewés.

- l'évaluation se fait à la fin de la période, ce qui fait des dernières impressions du chef sur son employé la première et parfois l'unique base de l'évaluation, ce qui pourrait biaiser cette dernière.
- les systèmes d'évaluation sont cadrés par des démarches procédurales bien définies et bien ancrées dans les routines managériales des entreprises en question.

3.2 : les acteurs de l'évaluation de la performance :

Les acteurs principaux des systèmes d'évaluation de la performance dans les entreprises étudiées sont :

- *La Direction/département des ressources humaines* : elle se charge de la conception du système, le suivi de sa mise en place et l'exploitation des résultats de l'évaluation et de l'étude des litiges entes évaluateurs et évalués.
- *Le chef hiérarchique* : il évalue l'employé en remplissant la fiche de notation. Parfois son rôle se limite à la proposition de l'évaluation.
- *Le chef du niveau supérieur* : il valide l'évaluation du chef hiérarchique et parfois procède lui-même à l'évaluation. En outre, il se charge de l'étude des réclamations ou des recours des employés non satisfaits des résultats de l'évaluation.
- *L'évalué* : subit l'évaluation. Dans le cas de l'insatisfaction, le concerné formule sa réclamation ou son recours au chef du chef, et parfois à la structure chargée de la gestion des ressources humaines sinon il implique le syndicat.
- *Le syndicat* : intervient dans le cas de l'insatisfaction des employés et exprime cette insatisfaction auprès de la direction des ressources humaines et parfois aux niveaux hiérarchiques supérieurs.
- *Le directeur/Chef de département des ressources humaines* : intervient pour arbitrer dans le cas des divergences sur l'application du système de l'évaluation, comme il joue dans certaines entreprises le rôle de la voie de recours.

3.3 : Exploitation des résultats de l'évaluation

Un système d'évaluation de la performance est supposé aider le manager à identifier les points forts et les points faibles de ses employés, rémunérer les performants, coacher les moins performants, établir les plans de développement des compétences des employés, reconcevoir les fiches de poste, etc. L'exploitation des résultats de l'évaluation se présente dans les entreprises étudiées, comme suit :

La motivation des employés

Les 04 systèmes d'évaluation de la performance sont conçus de telle façon à servir de base pour l'octroi de la bonification aux employés selon leurs niveaux de performance, ce qui se répercute sur la motivation des employés. Si la fiche de l'évaluation est conçue de manière à couvrir tous les aspects du travail en termes de résultats obtenus, d'assiduité, d'initiatives, de respect des instructions, de contribution dans l'amélioration du climat de travail etc., la case la plus importante de la fiche est celle portant le nombre total de points cumulés par l'employé, car ce nombre servira de base pour le calcul de la prime de performance.

Selon les interviewés, le système semble bien fonctionner en matière de motivation. Les employés portent une attention particulière aux résultats de l'évaluation et cherchent souvent à comprendre les facteurs les empêchant à avoir plus de points. Cependant, nous notons à ce sujet la dominance de l'esprit comparatif entre les employés au lieu de s'intéresser au degré de l'atteinte des objectifs et aux opportunités de développement de leurs compétences.

Le développement des compétences :

Théoriquement, les systèmes d'évaluation de la performance des 04 entreprises, sont conçus de telle sorte à aider la GRH à élaborer les plans annuels de formation. Cependant l'utilisation des fiches de l'évaluation pour les besoins de formation ne se pratique que rarement selon les interviewés malgré les investissements massifs des entreprises concernées en formation.

Dans beaucoup de cas, l'arrêté de la liste des employés à former se réfère aux avis des chefs et même à ceux des employés concernés. Mais les deux parties réfléchissent en termes d'amélioration des résultats immédiats et non pas en fonction d'une politique de développement des compétences à long terme. En effet, le recours à la formation est dominé par la résolution des problèmes conjoncturels tels que l'installation de nouveaux systèmes, la préparation à la promotion, le remplacement d'un départ etc.

Le choix des stratégies compétitives

La nature publique des entreprises étudiées et les situations de monopoles dont elles jouissent, semblent être un obstacle devant l'engagement de ces entreprises dans des stratégies compétitives au sens de l'hyper compétition internationale.

En l'absence des pressions concurrentielles, les 04 entreprises ne se préoccupent pas assez de leurs niveaux de compétitivité. En effet, l'évaluation de la performance des employés n'apparaît pas comme choix issu d'une stratégie compétitive déterminée.

Selon les interviewés, les facteurs importants de choix de stratégies sont, en général, les coûts, les prix, la technologie, la configuration organisationnelle et les orientations des pouvoirs publics. En effet, il serait difficile de dresser une typologie des systèmes d'évaluation de la performance en fonction des comportements stratégiques des entreprises.

3.4 Les limites des systèmes d'évaluation de la performance étudiées :

- les objectifs de la performance sont arrêtés par l'administration dans la majorité des cas et peu partagés ou **peu** discutés avec les employés concernés. En effet, ces objectifs deviennent parfois un facteur de démotivation pour les employés, ou de leur mécontentement ;
- les résultats de l'évaluation servent uniquement à l'octroi de la prime. Rare sont les situations où l'évaluation est utilisée pour la préparation des plans de formation ou pour la prise de décisions relatives aux carrières des employés (promotion, mutation, formation, etc.) ;
- bien que les formulaires sont conçus de telle façon à couvrir tous les aspects de la performance, l'accent est mis beaucoup plus sur les résultats chiffrés au détriment de l'apprentissage et du développement personnel ;
- l'évaluation se fait à la fin de la période au lieu d'être effectuée selon un processus continu tout au long de la période concernée. D'où un sérieux risque de biaiser cette évaluation ;
- le feedback est donné à l'employé après l'évaluation ce qui le prive de l'apprentissage et des opportunités de développement. En outre, ce feedback est orienté beaucoup plus vers la justification des notes octroyées aux évalués que pour améliorer les mauvaises performances.
- la rigidité des systèmes de l'évaluation adoptés, malgré les changements vécus par les entreprises étudiées. Cette rigidité s'explique par le fait que ces systèmes sont cadrés par les conventions collectives dont la modification engendre un long processus de négociation entre les parties contractantes ;
- enfin, les résultats de l'évaluation ne tiennent en considération l'avis de l'évalué que dans des cas rares. Parfois, l'employé ne prend connaissance des résultats de son évaluation que par la notification de la structure en charge de la gestion des ressources humaines, alors qu'il est censé avoir cosigné la fiche de notation.

4. Discussion des résultats:

Bien que la pratique de l'évaluation de la performance des ressources humaines permet aux entreprises une meilleure utilisation de leurs compétences et savoirs (Venclová ; Šalková, & Koláčková, 2013, Aggarwal & Thakur, 2013), et semblent être bien ancrée dans les mœurs managériales de la GRH des entreprises étudiées, elle demeure contrainte par certaines défaillances et incohérences compromettant son efficacité.

Outre les biais inhérents à l'évaluation elle-même, il est important de relever que la non implication des employés dans la détermination des objectifs de performance, les défaillances d'administration du feedback et la sous exploitation des résultats de l'évaluation dans la gestion des ressources humaines ont réduit le processus de l'évaluation à une simple pratique de routine pour l'octroi de la prime de rendement. Certes, la nature publique des entreprises étudiées est une des raisons directes de cette situation, sachant que le secteur public, de nature, n'excelle pas en évaluation de la performance des ressources humaines comparativement au secteur privé (Setia, 2015 ; Ather Khan, Chandio et Khan Farooqi, 2014). Cependant le contexte de monopole dont ces entreprises tirent profit semble expliquer davantage cette situation. Ce contexte a motivé les entreprises à concentrer leurs efforts sur le développement de capacités de production pour satisfaire la demande croissante sans pour autant accorder suffisamment d'importance à la gestion de leurs ressources humaines en général et encore moins à des pratiques telles que l'évaluation de la performance.

Les employés de leur côté assument une part de la responsabilité dans la persistance de cette situation. En fait, les employés, poussés par la détérioration du pouvoir d'achat, ne se sont intéressés que par les aspects financiers de l'évaluation, laissant les autres aspects tels que le développement des compétences et la réception du feedback de l'évaluation au second plan. En cas d'insatisfaction, ils favorisent le recours au relationnel plus qu'à la procédure formelle et deviennent solidaires en cas de contre-performance.

A ces facteurs s'ajoute le manque de formation en évaluation au profit des gestionnaires évaluateurs. Ces derniers pratiquent l'évaluation dans le sens de l'obligation administrative et non pas comme un processus d'amélioration de la performance (Mazouni et Mezhouda, 2018). Ceci ne les encourage pas à donner le feedback de l'évaluation à leurs évalués. Dans le cas où ils le font, ils le donnent **en** a posteriori pour ne pas déroger à la règle prévalant dans le secteur public (Begum et al. 2015).

Ainsi, on peut conclure que les systèmes d'évaluation de la performance des entreprises étudiées tels qu'ils sont mis en place ne peuvent pas jouer leur rôle de « driver » de compétitivité des entreprises concernées.

Conclusion

Malgré l'importance que peut revêtir le système d'évaluation de la performance au sein d'une entreprise et le support qu'il peut apporter à sa stratégie compétitive, les pratiques de l'évaluation de la performance des ressources humaines au sein des entreprises étudiées témoignent de la faiblesse de cette activité pivot de la GRH. Certes, la nature publique des entreprises étudiées et leur environnement ont joué en défaveur de l'émergence de systèmes d'évaluation innovant et de développement de bonnes pratiques en la matière. Néanmoins l'aspect évaluation de la gestion des ressources humaines demeure une opportunité pour les entreprises concernées afin de chercher de nouvelles sources de compétitivité voire même pour développer des avantages concurrentiels soutenus par des « cores competencies » bien ancrées dans leur culture managériale. L'application des principes de la gestion de la performance contribuera, sans doute, à la transformation radicale des systèmes d'évaluation et permettra de faire de l'action de l'évaluation un espace de partage de savoirs et de confiance entre l'évaluateur et l'évalué ce qui favorisera certainement l'apprentissage organisationnel.

Bibliographie

- Aggarwal, A. & Thakur S. M. G. (2013), Techniques of Performance Appraisal, Review *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, Volume-2, Issue-3, February.
- Aguinis, H. (2013), *Performance management* (3rd ed.), Upper Saddle, NJ: Prentice Hall.
- Ait Razouk A. (2007). Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance. Gestion et management. Université Nancy 2.
- Ameen, A.; Baharom, M. (2019), The assessment of effect of performance appraisal purposes on employee performance in Nigerian civil service, *e-BANGI*, 16, (5), pp. 1-17.
- Armstrong, M. (2006), *Performance management*, Kogan Page, 3ed.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Ather Khan, H ; Chandio, J et Khan Farooqi, M (2014), Comparison of Performance Appraisal System in Public and Private Schools, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8 (1), pp. 272-278.

- Aussilloux, V. et al. (2020), « Les politiques industrielles en France évolutions et comparaisons internationales », Rapport, France Stratégie, https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/277305_volume-1.pdf consulté le 05/2/2022.
- Bayo-Moriones, A.; Galdon-Sanchez, J. E. & Martinez-de-Morentin S. (2016), Competitive Strategy, Performance Appraisal and Firm Results, Institute of Labor Economics Working Paper, No. 10041, <http://hdl.handle.net/10419/145175>.
- Bayon S. (2013), The origin, concept and value of performance appraisal, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, United Kingdom, I, (2). Pp. 1-17.
- Begum, S ; Sarika, K & Sumalatha, G, (2015), A Study on Performance Appraisal Private Sector Vs. Public Sector ; *Journal of Business and Management*, 17 (2), pp. 75-80
- Benabderrahmane, Y. (2020), Impact des TIC sur la performance des ressources humaines Impact of ICT on human resources performance, *Revue algérienne des sciences humaines et sociales*, 4 (1), pp. 41-54.
- Benhalima, K. ; Youcefi, R. & Tagraret Yazid (2018), Pratiques De GRH Et Performance Organisationnelle Dans Les Pme Algériennes: Cas De La Laiterie « Le Fermier », *Revue des économies de la finance et du business*, 2 (3), pp. 602-621.
- Chemla-Lafay A., (2008), La performance des fonctions « ressources humaines » Étude préparatoire, Département Recherche, Études, Veille – IGPDE.
- Chennoufi N. & Ouassa, H. (2017), Vers un modèle d'audit social à minimiser la subjectivité de l'évaluation de la performance du personnel, *La Revue des Sciences Commerciales*, 16 (1), pp. 11-27.
- Derraz, Imane Tabet (2018), Mesure de la performance de la fonction des ressources humaines (RH) dans les entreprises Algériennes, *Revue recherche et études commerciales*, 4, pp. 06-17.
- Egedy, T. ; Kovács, Z. et Szabó, B. (2018), Changing geography of the creative economy in Hungary at the beginning of the 21st century, *Hungarian Geographical Bulletin*, 67 (3), pp. 275-291.
- Elena, S. et al. (2020), “Knowledge Economy Indicators and Their Impact on the Sustainable Competitiveness of the EU Countries”, *Sustainability*, 12 (10), p. 4172.
- Ferrary, M. (2010), Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines, *Revue d'économie industrielle*, 132.

- Frioua, N. (2015), Le système d'appréciation des performances des ressources humaines, comme un outil fondamental du management. Etude de cas un échantillon d'entreprises algériennes, *Revue Recherches Economiques*, université de Blida, 13, pp. 08-28.
- Gilchrist, C. (2003), The performance relationship – the board and the CEO. *New Zealand Management*. November.
- Grint, K (2007), What's Wrong With Performance Appraisals? A Critique and a Suggestion, *Human Resource Management Journal*, 3 (3), pp: 61-77.
- Grubb, T. (2007), Performance Appraisal Reappraised: It's Not All Positive, *Journal of Human Resource Education*, 1 (1), pp: 1-22.
- Herciu, M. (2015), « Challenges for Business Competitiveness from Managerial and Knowledge Economy Perspectives, *Studies in Business and Economics*, 10 (3), pp 32-40.
- Ismail, H. N & Rishani, M. (2018), The relationships among performance appraisal satisfaction, career development and creative behavior”, *The Journal of Developing Areas*; 52 (3), Summer, pp.109-124.
- Khanna, M. and Sharma, R. K. (2014), Employees Performance Appraisal and its techniques: A Review, *Asian J. of Adv. Basic Sci.*: 2(2), 51-58.
- Kweku Otoo , F. N. (2019), « Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies », *Employee Relations*; 41 (5), pp. 949-970.
- Lu, K., Zhu, J., Bao, H. (2015), “High-performance human resource management and firm performance”, *Industrial Management & Data Systems*; 115, (2) : 353-382.
- Lunenburg, F. C. (2012), Performance Appraisal: Methods and Rating Errors, *International journal of scholarly academic intellectual diversity* 14 (1).
- Lussier, R. N. & Hendon, J. R (2016). *Human Resource Management Functions, Applications, and Skill Development*, SAGE Publications.
- Mazouni, N. et Mezhoua, A. (2018), La performance de la fonction RH : Quelle perception des managers de l'entreprise. Cas de l'Entreprise Nationale de Géophysique (ENAGEO), *Les Politiques Economiques En Algérie*, Revue du laboratoire POLDEVA, N° 08, juin.
- Peretti, JM. (2013), *Gestion des ressources humaines*, éd. Vuibert, 14^{ème} éd.
- Ponsard, J.-P., Sevy, D., & Tanguy, H. (2005), *Economie de l'entreprise*. Editions de l'Ecole Polytechnique, Paris.

-
- Pujotomo, D.; Puspitasari, N. B.; Arasyandi M. and Sriyanto (2019), "Performance Appraisal Based on Employees Competence in Procurement Services Unit (Case of Area Semarang), 1st International Conference on Advance and Scientific Innovation (ICASI), *Journal of Physics: Conf. Series* 1175, 012194.
 - Pulakos, E. (2009), *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*, Wiley.
 - Setia, K. (2015), Performance Appraisal—A Tool for Competitive Advantage: A Case Study Review, *Advances in Economics and Business Management*, 2 (1), January-March, pp. 14-15.
 - Shahid, M., Kamal bin Abdul, H & Shahrizal Bin, B (2021), "The Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performance", *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12 (3), 2900-2911.
 - Smith & London, (2009), *Performance management*, Wiley.
 - Tribeche, B R. & Mezhouda, A. (2018), L'appropriation du feedback multi sources par les managers et son impact sur leur intention d'agir. Cas de la SDA-SONELGAZ, *Les cahiers du CREAD*, 34 (3) : pp 63-93.
 - Ulrich, d.; Brockbank, W.; Yeung, A.K & Lake, D.G. (1995), «Human Resource Competencies: An Empirical Assessment», *Human Resource Management*, 34 (4), hiver, p.473-495.
 - Venclová, K.; Šalková, A. & Koláčková, G. (2013), Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations, *Journal of Competitiveness*, 5 (2), June, pp. 20-36.
 - Zerroukhi. S. & Boudjemil, A. (2019), Performance Des Ressources Humaines Et Avantage Concurrentielle Durable, *Revue des recherches économiques et financières*, 6 (2), pp. 335-357.