

**L’EVALUATION DE LA PERFORMANCE
INDIVIDUELLE
UNE PRATIQUE RH DESEQUILIBREE : ENTRE
LEVIER DE PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE MIS EN ŒUVRE PAR LE
TOP MANAGEMENT ET PRATIQUE INJUSTE
PERÇUE PAR LES COLLABORATEURS
D’ENTREPRISE**

**INDIVIDUAL PERFORMANCE ASSESSMENTHR
PRACTICE UNBALANCED BETWEEN
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE LEVEL
IMPLEMENTED BY THE TOP MANAGEMENT AND
UNFAIR PRACTICE PERCEIVED BY COMPANY
EMPLOYEES**

Sara BOUDJANA*

ENSM, Pôle Universitaire Koléa, Algérie
s.boudjana@ensm.dz

Hasna Amina MESSAID

ENSM, Pôle Universitaire Koléa, Algérie
Ha.messaïd@ensm.dz

Date Soumission :	Date Acceptation :	Date Publication :
03-03-2020	12-06-2020	24-06-2020

* Auteur Correspondant

Sara BOUDJANA
Hasna Amina MESSAID

Résumé: Bien que l'objectif de la pratique d'évaluation de la performance individuelle des collaborateurs vise à concilier les intérêts et attentes de l'entreprise avec ceux des employés, il n'en demeure pas moins que le lien entre la mise en œuvre de cette pratique et la satisfaction des employés reste faible et peu solide. Notre étude, menée auprès d'un échantillon de collaborateurs algériens travaillant dans une entreprise multinationale installée en Algérie à Alger, se propose de découvrir et d'analyser les raisons pour lesquelles ce lien n'est pas si fort.

Mots clés : Gestion des Ressources Humaines, performance, performance individuelle, évaluation.

Abstract : Although the primary goal of practicing the annual assessment aims to balance the interests and aspirations of the institution and its personnel in addition to the means used to achieve them, the relationship between the application of this assessment and the satisfaction of workers remains weak. Our research paper attempts to reveal and analyze the reasons for the weakness of this relationship. which was conducted on a sample of Algerian employees working for a multinational company, based in Algeria, Algiers.

Key words ; Human Resources Management, performance, individual performance, assessment.

1-Introduction :

La fonction des ressources humaine, limitée pendant longtemps à l'activité d'embauche et au contrôle, a pris de l'ampleur avec le temps, et s'est développée soit en fonction de gestion des ressources humaines ayant pour principale mission de mettre en adéquation les emplois de l'organisation avec les ressources humaines disponibles, ou prévisibles pour pouvoir créer et produire pour le bénéfice des organisations dans le cadre d'un contexte environnemental économique incertain. Cette fonction vise principalement à mobiliser, développer et fidéliser les ressources humaines au profit de la performance de l'entreprise.

L'évaluation de la performance individuelle : Une pratique RH déséquilibrée : entre levier de performance organisationnelle mis en œuvre par le top management et pratique injuste perçue par les collaborateurs d'entreprise

La mobilisation des ressources humaines passe, entre autres, par la capacité des managers à apprécier la contribution individuelle de chacun des membres de ses équipes.(Charles Pauvers, 2006 ; Alis David et al, 2011).Pour ce faire, et en collaboration avec les directeurs des ressources humaines, ils essayent perpétuellement de mettre en place un système d'évaluation des performances individuelles pertinent confrontant, à la fois les attentes de l'entreprise et ses collaborateurs en matière de performance.

Ainsi, tout le défi réside dans la mise en place d'une véritable stratégie d'appréciation de la contribution individuelle des employés à la performance organisationnelle. Notre étude vise à analyser la perception que se font les collaborateurs sur la pratique de l'évaluation de performance individuelle, plus exactement elle essaie d'apporter une réponse aux questions suivantes :

- La pratique de l'évaluation de la performance individuelle mise en œuvre dans l'entreprise répond t-elle aux attentes de ses collaborateurs ?
- La pratique de l'évaluation de la performance individuelle permet-elle d'atteindre son objectif principal qui est de concilier les attentes et intérêts de l'entreprise avec ceux des collaborateurs, au profit de la performance et la productivité de l'entreprise ?

Le présent article comporte deux parties, une première qui se réfère au cadre théorique où sont abordées les définitions des principaux concepts liés au sujet et une deuxième partie, qui expose les résultats d'une enquête menée auprès d'une entreprise multinationale installée en Algérie, à Alger depuis 2005.

2- La Performance individuelle au travail :

Notre travail de revue de la littérature managériale et sociologique nous a permis de constater l'absence d'un consensus entre les théoriciens et les praticiens sur la définition du concept de

« Performance » .Néanmoins, les réflexions sur le sujet se rejoignent sur un élément phare qui est l'atteinte des objectifs.

La détermination des comportements au travail qui contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels permet de se prononcer sur le niveau de performance individuelle des employés, celle-ci se traduisant en compétences, selon (Campbell, 1990,p.690), qui indique que « *La performance individuelle au travail est un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveaux de compétences et de contributions aux objectifs*»

Certains auteurs expliquent la performance individuelle au travail par les attributs comportementaux des collaborateurs envers l'organisation après une période d'accomplissement de tâches au travail « *La performance individuelle au travail est la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* » (Motowidlo, 2003 ,P.39)

D'autres auteurs l'interprètent différemment, à savoir que la performance individuelle est considérée comme la conjonction entre l'efficacité et l'efficience ; l'efficacité est représentée par le taux d'atteinte d'objectifs fixés, l'efficience est traduite par la relation entre les différentes ressources utilisées pour atteindre un objectif et les résultats effectivement obtenus, « *la performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux: l'efficacité ,c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ;l'efficience, le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir* » (Martory, Crozet ,2016,P.173)

Elle est liée à l'atteinte des objectifs prédéfinis et les résultats réellement obtenus,(Gilbert, Yalenios,2017, P13.) « *la performance désigne généralement le niveau d'atteinte d'objectifs et de résultats*»

L'évaluation de la performance individuelle : Une pratique RH déséquilibrée : entre levier de performance organisationnelle mis en œuvre par le top management et pratique injuste perçue par les collaborateurs d'entreprise

2-1. Les modèles de la performance au travail :

Plusieurs travaux ont tenté d'aborder et d'expliquer les comportements liés à la performance au travail .Dans ce qui suit nous nous intéressons aux principaux modèles ; au modèle de Campbell 1990 et au modèle de Borman et Motowidlo1993 .

2-1-1.Le modèle Multifactoriel de Campbell :

D'après (Charles Pauvers et al, 2007) le modèle multi-facteurs de « Campbell 1990» présente huit dimensions comportementales de la performance au travail, caractérisées de génériques, universelles et indépendantes :

1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi: représentent la capacité de l'individu à bien mener les tâches qui lui sont confiées, et qui sont liées à son poste de travail.
2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi : représentent la capacité de l'individu à s'adapter avec plusieurs postes de son environnement de travail ainsi que le niveau de sa polyvalence.
3. La communication écrite et orale : La capacité de l'individu à s'exprimer oralement ou par écrit de manière efficace,
4. Les efforts au travail : c'est le travail supplémentaire, le degré d'engagement, la motivation de l'individu pour son travail.
5. Le maintien d'une discipline personnelle : renvoie aux comportements et attitudes positifs au travail : ponctualité, respect du règlement intérieur à l'organisation. C'est du « savoir-être » au travail.
6. La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues : c'est la capacité à travailler en équipe ; coopérer, aider, soutenir les autres et à booster le travail réalisé par le groupe.
7. La supervision : c'est la compétence de bien conduire une équipe par des interactions de face à face.
8. Le management et l'administration :La maîtrise des tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle, de l'efficacité d'une équipe et de développement d'un service.

2-1-2. Le modèle bidimensionnel de Borman et Motowidlo :

Ce modèle bidimensionnel a deux dimensions importantes pour l'atteinte de performance individuelle, à savoir : la performance dans la tâche et la performance contextuelle.

a) La performance dans la tâche : elle est représentée par l'accomplissement des tâches et activités qui contribuent de façon directe ou indirecte à l'atteinte d'objectifs organisationnels (Motowidlo, Borman, et Schmit ; 1997), l'exécution des activités de base, de production et de vente influent directement sur les objectifs organisationnels prédéfinis. Les activités de support (administration, logistique, management...) soutiennent les activités de base et garantissent indirectement un bon fonctionnement de l'organisation.

b) La performance contextuelle : elle est liée aux comportements des employés ayant des effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail et contribuent à la performance organisationnelle. elle renferme les contributions qui renforcent l'environnement dans lequel l'entreprise exerce son activité.

Le modèle de Motowidlo et Borman (1993,1997) distingue cinq dimensions de la performance contextuelle :

Tableau N° 1: Les cinq dimensions de performance contextuelle

N°	Dimension « Performance contextuelle »
1	Persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès
2	S'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail
3	Aider et coopérer avec les autres
4	Suivre les règles et les procédures organisationnelles
5	Approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels.

Source: Motowidlo et Borman (1993,1997)

L'évaluation de la performance individuelle : Une pratique RH déséquilibrée : entre levier de performance organisationnelle mis en œuvre par le top management et pratique injuste perçue par les collaborateurs d'entreprise

3- La pratique de l'évaluation de la performance individuelle :

La pratique de l'évaluation de la performance individuelle contrôlée par le service personnel ou la direction des ressources humaines a parcouru un long chemin au sein de l'organisation; depuis la notation administrative jusqu'à l'évaluation des résultats réalisée pour chaque collaborateur.

L'évaluation est une pratique fortement ancrée dans l'histoire des organisations et de leurs relations avec les êtres humains, c'est une pierre angulaire des politiques des ressources humaines. Elle consiste en un processus par lequel on aboutit à un jugement sur la performance passée et présente ainsi que sur le potentiel futur d'un salarié à l'égard de l'environnement de son travail.

Selon (David Alice et al,2011, p.333) « *L'évaluation de la performance consiste en un processus qui contribue à la gestion des salariés et des équipes de travail de façon à optimiser la performance de l'organisation en établissant une compréhension commune et partagée des objectifs à atteindre ainsi qu'en orientant et en supportant les individus qui feront en sorte qu'on atteigne ces objectifs* »

Gilbert et Yalenios soulignent que « *l'évaluation individuelle désigne une pratique de gestion des ressources humaines dans laquelle un membre de l'entreprise, mandaté par sa direction, porte un jugement sur les conduites d'individus –salariés ou candidats à l'embauche-ou sur leurs résultats* » (ibid,p.16)

Cette mesure est le produit d'une évaluation annuelle, du subordonné réalisée par son supérieur hiérarchique (manager et son élément). Elle constitue une étape importante de l'année, pour les salariés parce qu'elle

permet d'évoquer les difficultés et les problèmes de certains d'entre eux, et de savoir comment leur travail a-t-il été apprécié ? ¹

Elle permet de vérifier si les objectifs arrêtés l'année précédente ont bien été atteints. Ainsi elle permet de fixer la feuille de route pour l'année suivante et d'échanger sur les attentes des deux parties en termes de formation, rémunération et carrières.

Une pratique avantageuse pour les salariés et l'entreprise, le tableau n°2 indique quelques objectifs de l'évaluation de performance individuelle à l'avantage du salarié et l'employeur.

Tableau N°2 : Objectifs de l'évaluation de performance individuelle

A l'avantage du salarié	A l'avantage de l'employeur
<ul style="list-style-type: none">• Faire savoir au salarié comment il peut progresser dans l'organisation• Permettre au salarié de s'ajuster à son travail• Accroître le sens de la responsabilité du salarié• Permettre au salarié d'obtenir une rétroaction au sujet de la façon dont il s'acquitte de son travail.• Intégrer les besoins des salariés et les buts de l'organisation.• Faire l'inventaire des points forts et faibles du salarié par rapport à la fonction qu'il exerce.	<ul style="list-style-type: none">• Etablir une base pour la recherche et la construction de programme en GRH afin de rendre les RH plus efficaces.• Servir à justifier les décisions de transferts, de suspensions, de licenciements, de rétrogradations, et d'attributions de statut permanent.• Favoriser la promotion et l'augmentation des salariés fondée sur les résultats de l'évaluation.• Connaître l'efficacité des ressources humaines et les besoins en matière de divers programmes de formation et de perfectionnement.

¹ Elle répond à un besoin personnel ; tout collaborateur dans l'entreprise a besoin d'avoir un retour sur ses propres actions.

L'évaluation de la performance individuelle : Une pratique RH déséquilibrée : entre levier de performance organisationnelle mis en œuvre par le top management et pratique injuste perçue par les collaborateurs d'entreprise

<ul style="list-style-type: none"> • Permettre à chaque subordonné d'être au courant de ce que son supérieur immédiat attend de lui. • Déceler les besoins individuels et identifier les services nécessitant une aide spécifique. • Fournir un outil au salarié pour l'aider à s'améliorer lui-même. • Notifier à certains salariés qu'ils doivent absolument faire mieux. • Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et subordonnés. • Permettre de découvrir les éléments qui affectent le salarié et qui nuisent à un rendement satisfaisant. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les salariés les plus performants afin de les récompenser plus justement. • Aider la direction générale à se procurer des éléments nécessaires pour juger de l'équité, du sérieux, de l'indulgence à partir desquels les supérieurs immédiats évaluent leurs subordonnés. • Vérifier la qualité du développement et de la sélection, de l'analyse et de l'évaluation des emplois. • Assurer à l'organisation, la main d'œuvre compétente qui lui permettra de faire face à la concurrence dans son secteur d'activité. • Fournir la possibilité à l'organisation de vérifier l'efficacité du processus établi en évaluation RH. • Valider toute la procédure de sélection.
---	--

Source : (Alice et al, 2006)

En effet, nous constatons l'importance de la pratique d'évaluation annuelle pour les salariés et l'entreprise, une pratique qui concrétise l'échange et la communication entre le manager et ses collaborateurs.

4- Présentation de l'étude :

Dans le cadre de la réalisation de notre travail de recherche doctoral, nous avons réalisé une étude empirique au sein d'une grande entreprise

Sara BOUDJANA
Hasna Amina MESSAID

multinationale installée en Algérie², embauchant plus de 3000 employés³ toutes catégories confondues, qui exerce son activité depuis l'année 2005.

Un questionnaire a été soumis à 1200 employés algériens relevant des catégories socioprofessionnelles : cadres, maîtrise et exécution, ayant une expérience dans l'entreprise de plus d'une année.

Le terrain d'étude répondait parfaitement à l'objectif de recherche; compte tenu du degré élevé d'implantation et de mise en œuvre des pratiques RH testées dans notre travail à savoir : le recrutement, la formation, la gestion des compétences, la rémunération, les avantages sociaux, la communication interne et le leadership.

La méthode d'échantillonnage choisie est celle du « choix raisonné », une méthode qui nous semble la plus appropriée pour notre étude, compte tenu de la nature, variables et objectifs du sujet.⁴ Sur une période de quatre mois et après une deuxième relance, nous avons pu , en recueillir 275 dont seulement 266 étaient exploitables sur les 1200 questionnaires envoyés, soit un taux de retour de 22%.

5- Discussion des résultats :

L'échantillon de l'étude est formé de 65% « Hommes » et 35% « femmes ».Composé principalement des réponses de collaborateurs ayant une expérience considérable dans l'entreprise ; plus de 45% des employés ont une expérience qui varie entre 6 et 10 ans ,28 % entre 11 et 15 ans ,26% entre 2 et 5 ans et 1% pour ceux ayant moins d'une année de travail au sein de l'entreprise .39% représentent les réponses de la

² Pour des raisons de confidentialité, il nous a été exigé de ne pas citer le nom de cette entreprise, après signature d'un accord de confidentialité.

³ Document interne DRH Année 2019

⁴Selon (Thietart,2007), L'échantillonnage par choix raisonné est le plus répandu dans les recherches en management ,compte tenu de l'absence d'une base de sondage préétablie pour les phénomènes organisationnels.

L'évaluation de la performance individuelle : Une pratique RH déséquilibrée : entre levier de performance organisationnelle mis en œuvre par le top management et pratique injuste perçue par les collaborateurs d'entreprise

« catégorie cadres », 32% « maîtrise » et viennent ensuite les 29% réponses de la catégorie « Exécution ».

Le questionnaire a été élaboré et soumis pour atteindre plusieurs objectifs entre autres ceux de recueillir l'avis des collaborateurs sur le salaire lié à l'évaluation annuelle, la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle, ainsi que la politique de gestion des carrières. Les résultats obtenus sont synthétisés dans les tableaux suivants.

L'attribution d'un bonus annuel équitable crée une relation durable entre l'entreprise et ses salariés, ce qui incite la direction des ressources humaines à attribuer chaque année ce bonus, après avoir accompli le processus de l'évaluation annuelle avec transparence, via le progiciel de gestion intégré « ORACLE » et les entretiens d'évaluation annuelle entre tous les collaborateurs de l'entreprise et leurs supérieurs hiérarchiques immédiats. Le tableau n°3 nous indique que 58% des collaborateurs de l'échantillon affirment que le bonus annuel attribué en fin d'année est équitable, alors que 42% le jugent inéquitable. Il s'agit d'une attitude qui se rapproche, et ce, malgré la communication des critères d'évaluation annuelle et la détermination des objectifs à atteindre par avance.

Tableau N° 3 : Avis et perceptions des collaborateurs sur le salaire lié à l'évaluation annuelle

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Le bonus annuel est équitable	154	58%
Le bonus annuel est inéquitable	112	42%
Total	266	100%

Source : traitement des données des questionnaires.

Le tableau N°4 récapitule les avis et perceptions des collaborateurs sur le salaire lié à l'évaluation annuelle par années de travail. Notre échantillon est composé principalement de collaborateurs ayant une

longue expérience dans l'entreprise, ce qui suppose une bonne connaissance de ses pratiques.

Tableau N°4 : Avis et Perceptions des collaborateurs, par ancienneté sur le salaire lié à l'évaluation annuelle

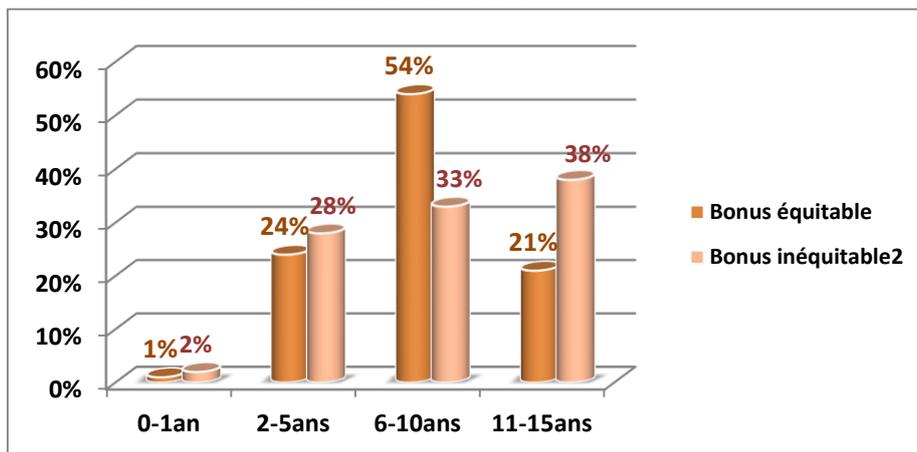
Réponses	Salaire lié à l'évaluation annuelle équitable		Salaire lié à l'évaluation annuelle Inéquitable	
	Fréquences	Pourcentages	Fréquences	Pourcentages
0-1an	1	1%	2	2%
2-5ans	37	24%	31	28%
6-10ans	83	54%	37	33%
11-15ans	33	21%	42	38%
Total	154	100%	112	100%

Source : traitement des données des questionnaires.

La Figure n°1, ci-dessous indique que 2% des employés insatisfaits du salaire lié à l'évaluation annuelle ont une expérience de moins d'un an, 28% représente l'avis des collaborateurs ayant une expérience de 2 à 5 ans, 33% est le taux des collaborateurs ayant une expérience de 6 à 10ans et 38% représente l'avis des collaborateurs ayant une expérience de 11 à 15ans. Contre 1% d'employés satisfaits du bonus annuel ayant une expérience de moins d'un an, 24% représente l'avis des collaborateurs ayant une expérience entre 2 et 5 ans, 54% est le taux des collaborateurs ayant une expérience qui varie entre 6 et 10ans et 21% représente l'avis des collaborateurs ayant une expérience entre 11 et 15ans. En effet, nous constatons que la relation entre le taux d'insatisfaction des collaborateurs sur l'équité du bonus annuel et les années de travail au sein de l'entreprise s'avère positive.

L'évaluation de la performance individuelle : Une pratique RH déséquilibrée : entre levier de performance organisationnelle mis en œuvre par le top management et pratique injuste perçue par les collaborateurs d'entreprise

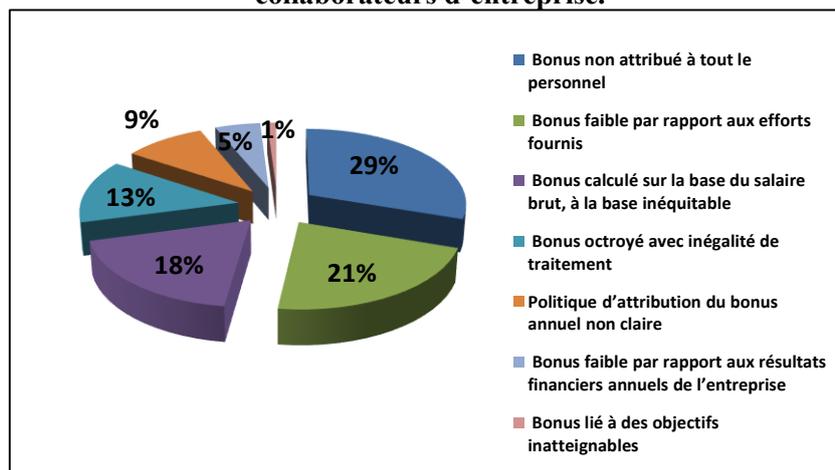
Figure N°1 : Avis et Perceptions des collaborateurs, par ancienneté sur le salaire lié à l'évaluation annuelle



Source : traitement des données des questionnaires.

Cette structure de réponses nous a poussé à analyser les résultats de la question qui porte sur les raisons exprimées par les employés insatisfaits du bonus annuel lié à l'évaluation annuelle. La figure n°1 nous indique les causes de cette perception.

Figure N° 2: Les raisons d'inégalité du bonus annuel, exprimées par les collaborateurs d'entreprise.



Sara BOUDJANA
Hasna Amina MESSAID

Source : traitement des données des questionnaires

La figure ci-dessus , nous indique que la raison de 29% des employés (32 employés) insatisfaits du salaire lié à l'évaluation annuelle est l'attribution de ce bonus ;ils pensent qu'il est inéquitable car il n'est pas attribué à tout le personnel de l'entreprise (un bonus non attribué aux employés qui touchent des bonus mensuels ou trimestriels).21% (25 employés) pensent que ce bonus est faible par rapport aux efforts fournis,18% (21 employés) le jugent « inéquitable » parce qu'il est calculé sur la base du salaire brut, à la base inéquitable, 13% (16 employés) pensent qu'il est octroyé avec inégalité de traitement (gratification supérieure accordée aux managers par rapport à leurs équipes).9%(11 employés) déclarent que la politique d'attribution du bonus annuel n'est pas claire pour eux.5% (6 employés) voient que ce bonus est faible par rapport aux résultats financiers annuels de l'entreprise et 1% seulement pensent qu'il est lié à des objectifs inatteignables.

Ainsi, notre enquête s'est intéressée à l'avis des collaborateurs sur la pertinence de la politique de gestion des carrières au sein de l'entreprise qui est fortement liée à la mise en œuvre de la pratique de l'évaluation annuelle. Le tableau n°5 indique les réponses à ce propos.

Tableau N°5: La Satisfaction des collaborateurs d'entreprise à l'égard de la politique de gestion des carrières au sein de l'entreprise.

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Satisfait(e) de la politique de gestion des carrières	135	51%

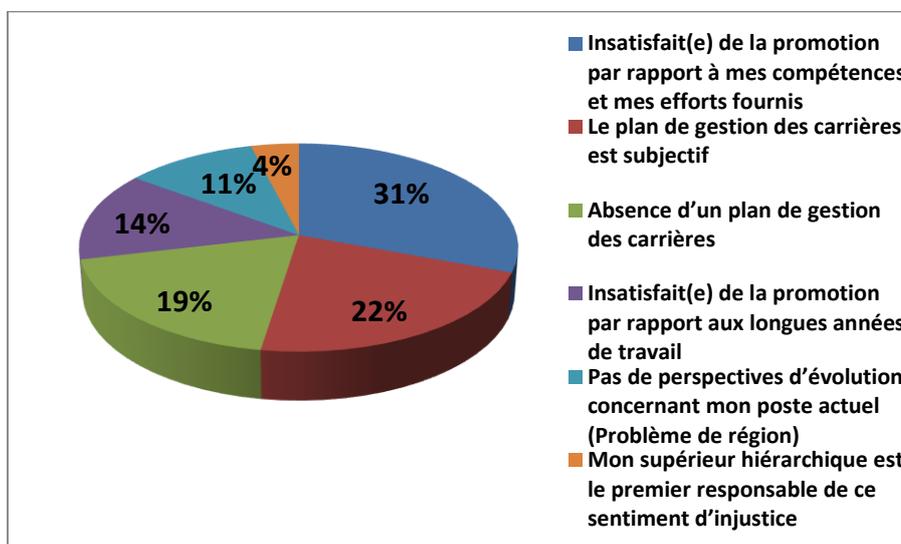
L'évaluation de la performance individuelle : Une pratique RH déséquilibrée : entre levier de performance organisationnelle mis en œuvre par le top management et pratique injuste perçue par les collaborateurs d'entreprise

Insatisfait(e) de la politique de gestion des carrières	131	49%
Total	266	100%

Source : traitement des données des questionnaires

Le tableau N°5 illustre la répartition des réponses d'employés questionnés sur la politique de gestion des carrières au sein de l'entreprise. 51% des collaborateurs se déclarent satisfaits de la politique de gestion des carrières contre 49% des collaborateurs qui se déclarent insatisfaits pour des raisons différentes comme l'illustre la figure N°3 ci-dessous.

Figure N°3 : Les raisons d'insatisfaction envers la politique de gestion des carrières, exprimées par les collaborateurs d'entreprise



Source : traitement des données des questionnaires

31% des employés (soit 40 employés) insatisfaits envers la politique de gestion des carrières de l'entreprise expliquent cette perception par la

promotion professionnelle par rapport à leurs compétences et efforts fournis, 22% (28 employés) pensent que le plan de gestion des carrières est subjectif, 19% (25 employés) affirment l'absence d'un plan de gestion des carrières, 14% (18 employés) dénoncent la politique de gestion des carrières à l'égard des années de travail, 11% (15 employés) ne voient pas des perspectives d'évolution concernant leurs postes actuels (Problème de région) et enfin 4% (soit 5 employés) expliquent leurs avis par la mauvaise relation avec le supérieur hiérarchique qu'ils considèrent comme premier responsable de ce sentiment d'injustice.

De l'analyse des résultats synthétisés dans les tableaux ci-dessus nous constatons, qu'en dépit des objectifs avantageux pour l'entreprise et ses employés; l'évaluation annuelle est source de nombreuses critiques, elle n'est pas mauvaise en soi ; mais c'est plutôt la place qui lui est faite qui est problématique.

Elle révèle un problème de **subjectivité** ; l'évaluation de performance individuelle est souvent réalisée par le supérieur hiérarchique immédiat qui observe au quotidien la contribution de son subordonné dans l'entreprise, mais il est exposé à mener sa mission d'évaluation annuelle de façon subjective. La présence des deux personnes tous les jours dans un même endroit de travail crée forcément une forte relation entre les deux. Souvent une bonne relation induit à une bonne évaluation et un bon déroulement de l'entretien d'évaluation annuelle. Tandis qu'une mauvaise relation aboutit à un désaccord sur les résultats d'évaluation annuelle.

L'évaluation individuelle affiche un problème de **Relativité**, les entreprises aujourd'hui exercent leurs activités dans un contexte économique incertain, imprévisible, d'où l'extrême importance de préciser ce qu'attend l'entreprise de ses collaborateurs pour atteindre sa performance globale, et d'actualiser les indicateurs de mesure de performance individuelle ?. Seulement un bon indicateur pour l'entreprise « X » n'est pas forcément bon pour l'entreprise « Y » du même secteur. Ainsi, au sein de l'organisation en interne la

L'évaluation de la performance individuelle : Une pratique RH déséquilibrée : entre levier de performance organisationnelle mis en œuvre par le top management et pratique injuste perçue par les collaborateurs d'entreprise

détermination des indicateurs de performance est confrontée au défi de la spécificité de la tâche. Alice et al diffusent les résultats d'une ancienne étude réalisée en Amérique du nord et en Europe, qui a analysé *les procédures et les supports d'évaluation utilisées dans différentes organisations, et fait ressortir que* : « *Le problème de l'évaluation est une question de relativité, les déterminants de réussite qui viennent en tête sont l'ambition et le dynamisme pour les anglophones ,l'esprit créatif pour les allemands, les capacités de leadership pour les néerlandais et enfin l'importance d'être réputé haut potentiel pour les français* »(ibid,P.338).

La **dépendance** du bonus annuel de la politique de rémunération de l'entreprise cause problème, en effet, le bonus annuel est calculé sur la base du salaire brut qui présente des inégalités entre les différents postes de travail au sein de l'entreprise .il est ainsi, loin d'être qualifié « équitable » avec les différentes catégories socioprofessionnelles en terme d'argent. Le bonus annuel augmente l'écart de rémunération entre supérieur-subordonné.

Sa **temporalité** est problématique, d'un côté une évaluation annuelle menée en fin d'année, va porter systématiquement et involontairement sur la période la plus récente, de l'autre côté les collaborateurs focalisent leurs efforts sur les résultats à atteindre et l'objectif serait plutôt l'atteinte d'une certaine quantité d'indicateurs de performance et non pas le travail lui-même.

En dépit des efforts consentis par les responsables RH et les directions qui les représentent, en vue de renforcer le lien entre attentes des employés et intérêt de l'entreprise en matière d'appréciation de la performance individuelle ; ce lien demeure faible avec des attentes collaborateurs /entreprise contradictoires et difficiles à concilier.

6-Conclusion :

Il va sans dire que les résultats obtenus contribuent à une compréhension meilleure, mais non une explication précise, du sujet lié directement aux êtres humains, dont la nature est très complexe. L'analyse des entretiens et entrevues menés auprès des collaborateurs, ainsi que l'examen du processus d'évaluation annuelle de performance individuelle de l'entreprise, avaient pour objectifs de dévoiler l'étendue et les motifs des perceptions négatives sur cette évaluation.

L'évaluation annuelle de performance individuelle, doit être utile pour la direction des ressources humaines, et productive concernant les attentes d'employés pour identifier les actions RH à entreprendre à l'égard de ses employés, en matière de formation professionnelle, gestion des carrières et/ou rémunération, nous estimons qu'il est primordial, dans un processus d'évaluation annuelle :

- De laisser la parole aux salariés et tenir compte de leurs remarques et ambitions professionnelles en matière de promotion professionnelle et prétentions salariales.
- D'organiser plusieurs évaluations durant l'année afin de différencier l'évaluation de la performance individuelle du collaborateur de l'évaluation du projet professionnel.
- De procéder à des évaluations à 360° pour éviter la subjectivité des résultats,
(le collaborateur sera évalué par son supérieur, équipe, clients,...)
- D'anticiper les attentes de chaque employé grâce à des réunions préalables à l'entretien annuel, organisées avec les chefs d'équipe et les managers.
- De présenter et discuter les principales orientations stratégiques de l'entreprise avec les collaborateurs pour savoir s'ils y adhèrent et les pousser plus à les soutenir.

L'évaluation de la performance individuelle : Une pratique RH déséquilibrée : entre levier de performance organisationnelle mis en œuvre par le top management et pratique injuste perçue par les collaborateurs d'entreprise

Bibliographie

1. ALIS DAVID, BESSEYRE DES HORTS CHARLES-HENRI, CHEVALIER FRANÇOISE, FABI BRUNO, PERETTI JEAN-MARIE, *GRH : Une approche internationale*, 3^{ème} édition, Deboeck, Belgique, 2011.
2. BORMAN WALTER, MOTOWIDLO STEPHAN , “*Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research*”, *Human Performance*, volume 10, 1997, P. 99-109.
3. BORMAN WALTER, MOTOWIDLO STEPHAN , “*Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*”, dans SCHMITT Neal, BORMAN Walter, *Personnel selection in organizations: Jossey-Bass Business & Management Series*, 1993, .p. 71-98.
4. CAMPBELL JOHN , *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, dans DUNNETTE Marvin , HOUGH Leaetta, *Handbook of industrial and organizational psychology :Palo Alto, calif : Consulting Psychologists Press.*, 1990, .p. 687–732.
5. CHARLES PAUVERS BRIGITTE, COMEIRAS NATHALIE, PEYRAT-GUILLARD DOMINIQUE, ROUSSEL PATRICE, *Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*, halshs, septembre.(en ligne),<http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00096949>. 2006.
6. GILBERTS PATRICK ET YALENIOS JOCELYNE, *L'évaluation de la performance individuelle*, Editions la découverte, Paris, 2017.
7. GRASSER BENOIT, NOEL FLORENT , *Ressources Humaines*, 2^e Edition, Vuibert, Paris, 2014.
8. MARTORY BERNARD, CROZET DANIEL , *Gestion des ressources humaines :Pilotage social et Performances*,9^e édition, DUNOD, Paris, 2016 .
9. MOTOWIDLO STEPHAN , *Job Performance*, dans WEINER Irving, BORMAN Walter, ILGEN Daniel KLIMOSKI Richard. *Handbook of Psychology*, Volume n°12, *Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc , 2003, .p 39 –53.
10. MOTOWILDO STEPHAN, BORMAN WALTER , SCHMIT MARK. , “*A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance*”, *Journal Human Performance*, Volume 10, 1997, P. 71-83.

Sara BOUDJANA
Hasna Amina MESSAID

11. SAOUSSANY AMINA, ASBAYOU MALIKA, « *La performance individuelle au travail : Ses déterminants et sa mesure* », Revue du Contrôle de la comptabilité et de l'Audit, Septembre , 2018, N°6.
12. THIETART RAYMOND-ALAIN ET COLLABORATEURS, *Méthodes de recherche en Management*, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2007.
13. VIGAN ARSENE, K.GODONOU CELESTIN, TIDJANI BASSIROU , *Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique Béninoise:Quelle Place pour la GRH?* , Revue africaine de gestion, Février, 2014, N°5.