

# Sommaire

Introduction générale .....	1
<b>Partie 1: fondements théoriques .....</b>	<b>5</b>
Introduction a la première partie.....	5
<b>Chapitre 01 : Entretien d'évaluation .....</b>	<b>6</b>
<b>Section 01 : Notions préliminaires sur l'entretien d'évaluation .....</b>	<b>7</b>
1.1 A propos de l'évaluation du personnel.....	7
1.2 L'évaluation des compétences .....	10
1.3 L'évaluation des performances .....	12
1.3 L'auto-évaluation .....	13
<b>Section 02 : Généralité sur l'entretien d'évaluation.....</b>	<b>15</b>
2.1 Définitions de l'entretien d'évaluation.....	15
2.2 Une brève rétrospective les entretiens d'évaluation.....	16
2.3 La pratique d'évaluation et les autres fonctions de la GRH .....	17
2.4 L'entretien d'évaluation et la GEPC .....	18
<b>Section 03 : les raison d'être et la stratégie de l'entretien d'évaluation.....</b>	<b>21</b>
3.1 Le rôle et les objectifs de l'entretien .....	21
3.2 Les trois fonctions de l'entretien .....	22
3.3 Les acteurs de l'entretien d'évaluation et leur rôle .....	23
3.4 Les raison d'être de l'entretien d'évaluation .....	25
<b>Chapitre 02 : la conduite des entretiens d'évaluations.....</b>	<b>29</b>
<b>Section 01 : la préparation de l'entretien.....</b>	<b>30</b>
1.1 La préparation au niveau de la direction .....	30
1.2 La préparation du collaborateur .....	30
1.3 La préparation du manager.....	32
1.4 La grille d'évaluation .....	34
<b>Section 02 : Les phases de l'entretien d'évaluation.....</b>	<b>41</b>

1 <sup>ere</sup> phase : l'accueil.....	43
2 <sup>eme</sup> phase : Le salarié fait lui-même le bilan de son année .....	44
3 <sup>eme</sup> phase : l'évaluation des résultats .....	47
4 <sup>eme</sup> phase : l'émergence des besoins professionnels du salarié .....	47
5 <sup>eme</sup> phase : La négociation et la fixation de nouveaux objectifs .....	48
6 <sup>eme</sup> La conclusion de l'entretien .....	48
<b>Section03 : Les difficultés propres à l'entretien d'évaluation et les conditions de réussites.....</b>	<b>50</b>
3.1 Les difficultés de l'entretien d'évaluation.....	50
3.2 Les conditions de réussite d'un entretien d'évaluation .....	51
3.3 Les comportements à adopter et le traitement des conflits pendant l'entretien .....	53
3.4 Les limites et critiques de l'entretien d'évaluation .....	56
Conclusion a la première partie.....	59
<b>Partie 2 : partie empirique .....</b>	<b>61</b>
Introduction a la deuxième partie.....	61
<b>Chapitre 01 : la méthodologie de recherche et l'organisme d'accueil.....</b>	<b>63</b>
<b>Section 01 : Déroulement de l'enquête .....</b>	<b>63</b>
1.1 Le cadre de l'étude .....	63
1.2 Les techniques d'investigation .....	64
1.3 Présentation de l'échantillon de la recherche .....	66
1.4 Présentation des documents interne de la recherche .....	75
<b>Section 02 : présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>81</b>
2.1 Présentation de BMT .....	82
2.2 Domaines d'activités de BMT.....	82
2.3 La structure organisationnelle de BMT.....	82
<b>Chapitre 02 : Interprétation des résultats.....</b>	<b>90</b>
<b>Section 01 : Présentation des résultats de la recherche.....</b>	<b>90</b>
1.1 Présentation des résultats de l'entretien avec DRH.....	90
1.2 Présentation des résultats de l'entretien avec les managers .....	93
1.3 Présentation des résultats du questionnaire .....	96

<b>Section 2 : La procédure des entretiens d'évaluation au sein de BMT</b> .....	114
2.1 l'objectif recherché par BMT via son système des EAA .....	114
2.2 La procédure des EAA au sein de BMT .....	115
2.3 Limites et recommandations .....	11
Conclusion a la deuxième partie .....	118
<b>Conclusion générale</b> .....	120

## **Bibliographie**

## **Liste des abréviations**

## **La liste des tableaux**

## **La liste des figures**

## **Annexes**

# Introduction Générale

---

## Introduction Générale

L'environnement des entreprises connaît aujourd'hui des mutations profondes de par l'internationalisation sous toutes ses formes des facteurs de production, part grandissante et accélération de l'innovation et de la recherche dans la production des biens et services (conception, gestion, marketing...), importance accrue des facteurs financiers dans les décisions des managers, élargissement de la concurrence aux pays émergents<sup>1</sup>. Cette ouverture globale des économies conjuguées à une accélération technologique conduisent à des remises en cause permanentes de l'existant en capital aussi bien technique qu'humain.

Tel est en quelque mots ce qui a conduit les entreprises à reconsidérer effectivement la place du personnel dans leur organisation ; autrement dit, la place et le rôle des RH (ressources humaines).

Face aux nouveaux besoins des entreprises, les organisations du travail fondées sur la pure logique taylorienne semblent aujourd'hui largement dépassées ce qui a engendré l'apparition de nouveaux impératifs à savoir : le développement du professionnalisme individuel et collectif, l'introduction de la notion de polyvalence. Toutes ces notions mènent forcément à une réflexion nouvelle sur les modes de gestion des ressources humaines en entreprise<sup>2</sup>, et le renforcement de leurs capacités.

En effet pour être performantes, les entreprises se doivent de réviser leurs méthodes traditionnelles de gestion des ressources humaines, initier et développer de nouvelles pratiques de management. Dans cette optique, ce qui devient impératif c'est de valoriser les gisements de compétences. La compétence est devenue le maître-mot qui indique la voie des transformations internes nécessaires pour adapter l'organisation et les RH aux impératifs de performance et de compétitivité dictés en grande partie par un environnement contraignant.

Les entreprises algériennes soumises à la pression de l'ouverture économique et à une concurrence de plus en plus aigüe prennent conscience de la nécessité de réadapter leur

---

<sup>1</sup> Michel-Henry Bouchet, « La globalisation : introduction à l'économie du nouveau monde », Pearson Education, 2005, P 307.

<sup>2</sup> Gil Philippe, « Les nouveaux métiers de la formation, développer des nouvelles compétences ». Dunod, 2004, P65

# Introduction Générale

---

organisation qui doit inscrire au centre de cet effort la dimension compétence et l'exigence d'investissement dans le capital humain.

Mesurer les « réalisations » des Hommes au sein des organisations, par exemple les performances, les progrès de la maîtrise des compétences et le potentiel qu'ils recèlent, s'est révélé une des pratiques qui s'est développée le mieux depuis les vingt dernières années<sup>1</sup>. Cette pratique de GRH a beaucoup aidé les entreprises dans l'effort qu'elles ont consenti pour ancrer les nouveaux modes de managements basée sur l'Homme, et donc sur la compétence.

En effet le succès actuel du thème de l'évaluation comme pratique de « bonne gestion moderne »<sup>2</sup> s'explique en grande partie par la richesse des dimensions que cette notion embrasse, elle permet de faire le point sur les capacités et les rendements du personnel afin de donner une idée au manager et au collaborateur des compétences réelles de la personne évaluée. Aussi, il ya lieu de noter que l'évaluation est une pratique qui vise le développement des ressource humaines.<sup>3</sup>

Dans cette optique, l'un des moyens les plus appropriés pour réussir à rendre vivant et efficace la pratique d'évaluations du personnel, consiste à préconiser une rencontre et un dialogue entre le manager et son collaborateur : c'est l'entretien d'évaluation. C'est justement la thématique de notre travail de recherche.

L'entretien d'évaluation est considéré comme étant le noyau du processus d'évaluation ; il traduit le moment où se rencontre les deux partie concernées (responsable et collaborateur). La pratique courante dans les entreprises est la tenue d'un entretien d'évaluation une fois dans l'année au minimum. La thématique de notre recherche étant cernée, nous souhaitons formuler l'interrogation principale qui fonde notre problématique. Nous la déclinons comme suit :

---

<sup>1</sup> J-Pascal. Lapra, « l'évaluation du personnel dans l'entreprise », Edition Dunod, Paris, 1997, P 08.

<sup>2</sup> E. Campoy, E.Maclouf, K.Mazouli, et V.Neuveu, « gestion des ressources humaines », Pearson, paris, p94

<sup>3</sup> G.Trépo, N.Estellat, E. Oiry ; l'appréciation du personnel : mirage ou oasis ?, Edition d'organisation 2002, P 22-32

# Introduction Générale

---

**Quelle est la place de l'entretien d'évaluation en tant que démarche et outil dans la réussite de la pratique de l'évaluation des performances et des compétences en tant que pratique fondamentale de GRH dans l'entreprise ?**

Pour étayer cette interrogation principale nous formulerons les questions subsidiaires suivantes

- Qu'est-ce qu'un entretien d'évaluations ?
- Qu'est-ce qu'un support d'entretien d'évaluations ?
- Comment structurer et mener l'entretien d'évaluations et qu'elles sont les conditions préalable qui facilitent celui-ci ?
- comment l'entretien d'évaluations est réellement pratiqué dans l'entreprise ?

L'entretien d'évaluation est un moment fort qui vise principalement à restituer le travail réalisé, mais cette restitution est nouée par le lien de relation hiérarchique qui lie le collaborateur (évalué) à son chef (évaluateurs). De la nature de cette relation dépendra la réussite de l'acte d'évaluation.

L'entretien d'évaluation constitue aussi une mise en perspective de performances, de comportements, de relations qui se sont nouées à l'occasion du travail. Par conséquent l'acte d'évaluation qui se réalise dans le cadre de l'entretien ne peut être isolé et se comprendre en dehors de son contexte organisationnel. c'est ce qui donne toute sa complexité au déroulement de l'entretien d'évaluation

Notre réflexion sur l'entretien d'évaluation sera en quelque sorte une occasion pour nous de nous interroger sur la véritable nature de la pratique de ces entretiens dans l'entreprise.

Pour ce faire nous avons choisi de mener une enquête au sein de l'entreprise Bejaia méditerranéen Terminal (BMT). Et afin d'apporter des réponses à notre problématique de recherche, nous allons faire en premier lieu une revue de la littérature, dans le but de nous approprier des fondements théoriques qui serviront comme cadre de référence à notre enquête. En second lieu nous allons faire une enquête dans le but de réunir des données quantitatives et qualitatives sur la façon dont se déroule la pratique de l'entretien d'évaluation au sein de l'entreprise indiquée plus haut, La démarche de l'enquête sera exposée dans le premier chapitre de la deuxième partie consacré à l'enquête.

## Introduction Générale

---

Ainsi Notre travail sera divisé en deux parties, ayant chacune deux chapitres. La première partie est théorique et elle comporte deux chapitres, le premier s'attèle à la présentation du thème d'entretien d'évaluation (notions et concepts préliminaires), le second quant à lui sera consacré à la présentation de la question relative à la conduite de l'entretien d'évaluation (comment le structurer, le mener, et qu'elles attitudes doivent adopter les acteurs concernés).

La deuxième partie, c'est l'aspect empirique ; elle s'étale aussi sur deux chapitres, dans le premier nous exposerons la méthodologie de l'enquête et présenterons l'organisme d'accueil. Enfin le dernier chapitre traitera des résultats de l'enquête.

Rapport-Gratuit.com

### **Introduction à la première partie**

Dans cette première partie de notre travail qui est essentiellement théorique, nous nous proposons d'établir une base solide en ce qui concerne les auteurs qui ont parlé de l'évaluation. C'est ainsi que dans ce premier chapitre, nous essayerons de comprendre les entretiens annuelle d'appréciation ; nous étudierons quelques concepts préliminaires sur l'évaluation du personnel dans la première section ; la deuxième section traitera de quelques concepts préliminaire sur les entretiens d'évaluation et dans la troisième section nous étudierons la raison d'être et la stratégie de conduite d'un entretien d'évaluation. Le deuxième chapitre de cette première partie traitera de la conduite des entretiens d'évaluation. Leur préparation sera étudiée dans la première section, la deuxième portera sur les six phases déterminantes de l'entretien d'évaluation et en dernière section, nous essayerons d'étudier les difficultés inhérente a la conduite d'un entretien d'évaluation.



# *Chapitre 1 :*

# *Entretien d'évaluation*

**Chapitre 01 : Entretien d'évaluation**

L'évaluation du personnel est une activité essentielle au développement optimal des ressources humaines de l'entreprise. Elle permet de prendre un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. D'une part, le gestionnaire reconnaît la contribution de ses employés et fait part de ses attentes pour la prochaine période en fonction des orientations de l'entreprise. D'autre part, l'employé prend conscience de ses forces et des éléments qu'il doit améliorer et s'engage ainsi à prendre une part active dans son propre développement. Par ailleurs, l'évaluation du personnel influence grandement la rémunération, la formation et le développement de carrière des employés. Cependant l'un des moyens les plus appropriés pour réussir à rendre vivant et efficace un système d'évaluation du personnel consiste à préconiser une rencontre et un dialogue entre le manager et son collaborateur : c'est l'entretien d'évaluation.

Dans ce premier chapitre, nous étudierons succinctement l'évaluation du personnel et les notions préliminaires qui lui sont propres, dans la première section ; après nous allons étudier d'un point de vue toujours théorique les entretiens d'évaluation et d'une manière très détaillée les raisons d'être et la stratégie des entretiens annuel d'appréciation.

**Section 01 : Notions préliminaires sur l'entretien d'évaluation**

Il sera primordiale avant toute chose, de dire ce qu'est une évaluation ou une appréciation des performances et des compétences du personnel dans l'entreprise, autrement dit, nous nous devons de préciser quelques concepts à propos de l'évaluation avancés par des auteurs qui ont écrit en la matière.

**1. A propos de l'évaluation du personnel :**

Les termes « évaluation des performances » ; « évaluation du rendement », « appréciation du personnel », « appréciation des compétences », « appréciation » ou encore « évaluation » tout court, sont autant de termes utilisés par les auteurs en GRH et qui renvoient pour la plupart à un acte managérial très bien connu aujourd'hui dans de nombreuses entreprises. Toutefois, les auteurs en Gestion des Ressources Humaines ne s'accordent pas tous sur le sens de ces termes car, pendant que certains trouvent nécessaire de distinguer ces deux notions (évaluation et appréciation) d'autres ne voient pas en ces termes une différence significative. En effet, Eric Campoy fait une distinction entre appréciation et l'évaluation en notant « l'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise »<sup>1</sup> : l'appréciation quant à elle « correspond plus précisément à l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié »<sup>2</sup>

E. Marbot (2007) ne fait pas de distinction entre les termes « appréciation » et « évaluation », mais note l'ambiguïté qui existe encore entre ces termes en notant « les termes « appréciation » ou « évaluation » seront employés de façon indifférenciée. »<sup>3</sup>. On se qui nous concerne nous adoptons ce point de vu tout ou long de notre travail.

---

<sup>1</sup> E.CAMPOY, E. MACLOUF, K. MAZOULI, V. NEVEU, « gestion des ressources humaine », collection synthex, Pearson éducation, P 93.

<sup>2</sup> E.CAMPOY, Op-cit, P 93.

<sup>3</sup> M. THEVNET, C. DEJOUX, E. MARBOT, A. F. BENDER, « fonction ressource humaine ; politique, métiers, et outils des ressources humaine », Pearson, éducation. P 113.

Pour L.CADIN, F. GUERIN et F.PIGEYRE<sup>1</sup> L'évaluation et l'appréciation du personnel sont un outil de gestion des ressources humaines présent dans une grande partie des entreprises à l'heure actuelle. Le Premier terme « l'évaluation » s'applique à l'évaluation des compétences d'une personne, il s'agit de savoir quelles sont les capacités théoriques, techniques et comportementales, actuelles et potentielles, d'une personne par rapport à un niveau donné. L'idéal est d'obtenir un jugement fiable, valide et prédictif sur la personne. L'individu comme l'entreprise trouvent, chacun à leur façon, un intérêt à cette objectivité. Pour l'entreprise, elle est synonyme d'efficacité dans l'affectation de la personne. Pour l'individu, elle représente l'impartialité et la neutralité de traitement. L'appréciation quand à elle inclut une démarche plus globale (Du processus-même, à la fabrication du résultat, en passant par la mesure prenant en compte une dimension humaine liée à l'appréciation de la valeur des agents pour une organisation, pas la valeur de l'individu mais la valeur des résultats de son activité. Cette notion semble donc s'inscrire dans le temps et permet un abord plus aisé de la dimension comportementale d'un individu dans l'exercice de ses fonctions. L'ensemble de la démarche permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes de gestion des Ressources Humaines et asseoir (appliquer) les décisions concernant les carrières des salariés (en récompensant les performances, en prévoyant des plans de formation, de gestion de carrière, etc.) pour permettre de faire évoluer les entreprises et leurs organisations.

B. MARTORY et D. CROZET (2005) définissent l'appréciation comme « un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions »<sup>2</sup>.

Les définitions en ce qui concerne l'évaluation ou l'appréciation du personnel que nous avons données ne sont pas exhaustives, mais nous jugeons bon de nous arrêter à celles-là pour ne pas trop nous étendre sur les définitions.

---

<sup>1</sup> L.CADIN, F.GUERIN, F. PIGEYRE, « Gestion des Ressources Humaines », 3e édition, DUNOD, 2008. Traitent plus de vocabulaire de l'appréciation. P 370

<sup>2</sup> B. MARTORY, D. CROZET, « gestion des ressources humaine ; pilotage social et performance », édition DUNOD, paris 2005, P 72.

Pour une entreprise ou une organisation, évaluer son personnel est primordial. L'évaluation trouve son utilité à plusieurs niveaux dans l'entreprise. Elle a des intérêts et des limites, et peut aussi être considérée comme un acte managérial

L'évaluation du personnel est un moment critique à la fois pour l'évalué, pour l'évaluateur et pour l'entreprise. En effet, il permet à l'évalué de faire le point sur sa situation actuelle en ce qui concerne ses compétences et performances, mais a aussi un rôle plus stratégique pour l'entreprise car comme l'affirme C. LEBOYER (2006) parlant de l'évalué, « le système d'appréciation est un moment d'échange permettant de faire remonter l'information de terrain, de faire des suggestions et des propositions, de faire le point sur son activité, ainsi que sur ses compétences et ses axes de progrès envisageables et d'analyser l'évolution de son parcours professionnel ou de sa carrière en rendant plus rationnelles les décisions à prendre »<sup>1</sup>.

L'évaluation aide la personne évaluée à se fixer des objectifs et à les atteindre car, il dispose d'un échéancier afin de voir si les objectifs sont atteints ou pas. Tout comme elle représente un moment important pour la personne évaluée, l'évaluation est un moment déterminant pour l'évaluateur en ce sens qu'elle est considérée comme un moment privilégié qui l'aide à avoir du recul par rapport à sa pratique du management et d'avoir une meilleure visibilité sur les axes de travail à établir. Ainsi, l'évaluation peut aussi être considérée comme un outil d'aide à la décision des managers et un moyen pour eux de déceler les insatisfactions, malaises, frustrations, etc. Et par là, redresser la tendance en élaborant des actions correctives.

Ainsi l'évaluation formalisée comme le décrit COMPOY et al. « Peut donc représenter un excellent outil de gestion pour le management (légitimation, recueil d'information et gestion d'équipe) »<sup>2</sup>

Il faudrait dire que le procédé qu'est l'évaluation des performances est un acte dont l'entreprise se sert afin de juger ou tester la fiabilité des actions qu'elle entreprend et ainsi, elle peut prendre des mesures concrètes et ciblées pour répondre aux insuffisances, critiques et remarques apportées lors des évaluations des performances de ses employés., comme le dit COMPOY et al. « la procédure d'évaluation permet d'abord d'aligner les efforts individuels

---

<sup>1</sup> C. LEVY-LEBOYEUR, « la gestion des ressources humaines », DUNOD, Paris 2006, P 185.

<sup>2</sup> E. CAMPOY, E. MACLOUF, K. MAZOULI, V. NEVEU; op-cit, P 96.

sur les objectifs généraux de l'entreprise; l'évaluation permet ainsi de donner à la juxtaposition des efforts de chacun (salarié et hiérarchie) une orientation commune en cohérence avec la stratégie de l'entreprise décidée par la direction ; ainsi, les critères mis en avant lors de l'évaluation reflètent les priorités stratégiques de l'entreprise, ce qui permet de les diffuser rapidement auprès de l'ensemble des salariés. »<sup>1</sup>

L'appréciation ou l'évaluation présente des avantages et des inconvénients. Selon Chloé Guillot-Soulez (2008)<sup>2</sup>, l'évaluation présente à la fois des avantages et des inconvénients. En effet, parlant des avantages, elle dit que l'évaluation permet de faire le point sur la période écoulée. L'évaluation est une démarche qui permet de détecter les compétences des salariés. Elle favorise la motivation en offrant au salarié des perspectives d'évolution dans l'entreprise (lien avec la gestion des carrières). Enfin, l'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre (formation, mobilité, rémunération).

Comme limite observée à la pratique de l'évaluation, l'auteur dit que l'évaluation peut comporter une part de subjectivité ; la méthode d'évaluation utilisée peut parfois mélanger aspects personnels et aspects professionnels. Elle dit aussi que les outils d'évaluation (fiches de notation, grilles d'évaluation) peuvent générer des effets de halo (réponses tranchées positivement ou négativement), et que l'évaluation est source de stress. Par ailleurs, l'enjeu de l'évaluation peut conduire l'évalué à se censurer et la pratique d'une évaluation individuelle est parfois en contradiction avec les exigences de travail en équipe. Enfin, le choix des critères d'évaluation apparaît comme central et ce choix est d'autant plus difficile que les postes sont nombreux et diversifier.

## **2. L'évaluation des compétences :**

Lors de la mise en place de l'évaluation, deux questions sont incontournables et primordiales : que veut-on évaluer ? Comment mesurer ce que l'on désire évaluer ? Cependant l'un des objectifs évalué ; la compétence. La gestion des compétences a pour objectif de développer les compétences du personnel pour que chacun développe au maximum son potentiel professionnel, au bénéfice mutuel de l'organisation et de l'individu. La

---

<sup>1</sup> E. CAMPOY, E. MACLOUF, K.MAZOULI, V. NEVEU; *ibid*, P 94.

<sup>2</sup> C. GUILLOT-SOULEZ, « la gestion des ressources humaine », édition gualino, lextenso, 2ème édition, paris 2008, P 36.

gestion des compétences est coordonnée à la gestion des carrières pour faire évoluer chaque membre du personnel vers les postes où il donnera le meilleur de lui-même. La gestion des compétences est plus large que la formation : la formation est un des moyens de développer les compétences, mais elle n'est pas le seul. La réflexion sur les moyens de développer les compétences est liée à la réflexion sur qu'est-ce que la compétence ?

LEBOYER donne la définition suivante : « les compétences constituent un lien entre, d'une part, les missions à accomplir et les comportements mis en jeu pour ce faire et d'autre part, les qualités individuelles nécessaires pour se comporter de manière satisfaisante »<sup>1</sup>  
Ceci dit, évaluer les compétences constitue un réel défi. Il est vrai que juger la qualité des performances globales par rapport aux objectifs des missions assignées à ses collaborateurs fait partie des responsabilités normales d'un cadre en fonction. Mais apprécier chacune des compétences mises en jeu est bien plus difficile. Pour M. Thévenet « l'évaluation des compétences suppose qu'il existe dans l'entreprise un référentiel de compétence, c'est-à-dire de l'organisation réelle du travail »<sup>2</sup>

Il s'agit dans cette perspective de s'assurer que les collaborateurs disposent des moyens personnels (Capacités) pour répondre de manière adéquate aux exigences fluctuantes de l'environnement. On peut remarquer cependant que les évalués ont nettement moins souvent le sentiment que cet aspect est pris en compte. Les responsables qui les évaluent peuvent faire une estimation de leurs compétences sans aborder explicitement cette question.

L'évaluation des compétences d'un salarié constitue également un enjeu pour l'entreprise en termes d'affectation des ressources humaines, A. COHEN « évaluer le niveau de compétence individuelle mises en œuvre par un collaborateur permet au manager de repérer les axes de progrès souhaitables pour chacun de ses collaborateurs »<sup>3</sup>.

En effet on peut aussi souhaiter évaluer les compétences collectives, la cohésion d'équipes et la coordination des activités sont des conditions nécessaires à la réussite des

---

<sup>1</sup> C. LEVY-LEBOYER, « la gestion des compétences : une démarche essentielle pour compétitivité des entreprises », édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, paris 2009, P 86.

<sup>2</sup> M. THEVNET, C.DEJOUX, E. MARBOT, A. F. BENDER, op-cit, P 112.

<sup>3</sup> A. COHEN, « toute fonction ressources humaine », DUNOD, paris 2006. P 210.

actions collective et à leur efficacité, comme A. COHEN elle l'a noté « la performance d'une équipe est supérieur à la somme des performances des individus qui la composent. Ces compétence collective, qui relèvent de domaines transversaux, à savoir les relations interpersonnelle, la gestion des processus et la conduite du changement doivent absolument être pris en compte dans le système d'appréciation »<sup>1</sup>

Enfin, L'évaluation des compétences exige de l'apprécié qu'il soit capable d'identifier les compétences qu'il a mises en œuvre et celles qu'il convient d'améliorer ou d'acquérir face à l'évolution de sa situation professionnel. C'est pourquoi au moment d'aborder l'évaluation des compétences, l'évalué et l'évaluateur évoquerons d'abord la représentation de la fonction et son évolution, puis le degré de maîtrise des compétences mises en œuvre et, enfin, l'évolution des compétences exigée par l'évolution de la fonction ; la seul manière de faire vivre un référentiel de compétence est de le mettre à jour chaque année grâce à l'entretien annuelle d'évaluation. On comprendra donc facilement la nécessité de former les salariés à la notion de compétence et à l'appréciation de celle-ci.

### **3. L'évaluation de la performance :**

La performance est un concept multiforme, difficile à appréhender de manière simple. Elle renvoi notamment aux notions d'efficacité et d'efficience <sup>2</sup>

Mais avant de procéder à décrire ce type d'évaluation, il s'avère important de définir le concept de performance « 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, et l'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir »<sup>3</sup>

Selon Maurice Thévenet « l'évaluation de la performance revoie aux résultats, Cela suppose donc que des objectifs soient préalablement définis. Or ceux-ci, dépendent souvent

---

<sup>1</sup> A. COHEN, Op-cit, P 211.

<sup>2</sup> M. BARABAL, O. MEIER, « Manageor », Edition; Dunod, Paris 2006. P 346.

<sup>3</sup> NAOUAL BARRADI, «système d'évaluation des compétences et des performances et son lien avec la rémunération pour la population cadres » ; mémoire master en management des ressources humaines année, universitaire 2006-2007, Maroc, P 45.



des départements et des fonctions dans lesquels sont les salariés »<sup>1</sup>. L. CADIN et al dans leur ouvrage la gestion des ressources humaines parle de l'évaluation des résultats<sup>2</sup>. Selon lui l'appréciation est mise à l'honneur par la direction par les objectifs et qu'elle s'effectue en deux temps, en début de période par la négociation des objectif c'est-à-dire la reformulation des résultats attendu, et en fin de période par la mesure des performances c'est-à-dire les écarts des réalisations par rapport aux objectifs.

L'évaluation des performances est baser sur un système de gestion et de travail par objectif décliner a tout les échelons de l entreprise elle apporte un changement dans les pratiques managériale : le responsable hiérarchique évalue les résultats( performance) de sont collaborateur au lieu de juger(fin du jugement a la tête du client) toute procédures d'évaluation est centrée sur un temps fort qui est l'entretien annuel d'évaluation, souvent appelé entretien annuel de progrès (E.A.P) ce dernier se déroule généralement en trois étapes : En commençant par le bilan de performance, il s'agit ici d'analyser les écarts entre le résultant obtenu et les objectifs fixés<sup>3</sup>. Passant par la fixation des nouveaux objectifs pour l'année a venir, il s'agit bien dans se cas d'évaluation de la performance ; c est a dire du travail réaliser par rapport a un objectif fixer et d appréciation des (potentiels) de l individu a renforcer pour une éventuel nouvelle orientation professionnel.

#### **4. L'auto-évaluation :**

Il n'existe probablement aucune organisation ou l'évaluation complète et finale d'un employé est faite par lui seul, par contre plusieurs entreprise utilise un système dans le quel l'auto-évaluation de l'employé est discuté avec le supérieur immédiat, ou encore confronter avec une évaluation préparée d'avance par celui-ci, Telle que CADIN l'a écrit « la démarche de la DPO en a fait un de ses ingrédients, afin de stimuler l'implication des subordonnés, elle prévoit que ceux-ci fassent leur définition de fonction, procèdent à l'identification de leurs

---

<sup>1</sup> M. THEVENET, C. DEJOUX, E. MARBOT, A-F. BENDER, op-cit, P 126.

<sup>2</sup> L. CADIN, F. GUERIN, F.PIGEYRE, op-cit, P 387.

<sup>3</sup> [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/chris\\_0753-2776\\_1996\\_num\\_51\\_1\\_1890](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/chris_0753-2776_1996_num_51_1_1890) . revue scientifique « évaluation de performance » par le consultant : Odile.Chardenot-Fradin.

principales responsabilités, proposent des objectifs et fassent l'auto-évaluation de leur performance. »<sup>1</sup>

L'auto-évaluation, permet une évaluation par chacun de son potentiel personnel en questionnant les qualités et faiblesses personnelles de chacun à la lumière de certaines exigences particulières que l'on peut formuler. Il s'agit dans ce cas, que le salarié s'évalue lui-même et fait le bilan de son année, l'auto-évaluation est utile lorsque l'employé est évalué en termes d'objectifs, elle permet à L'employé de s'engager davantage à atteindre les objectifs.

En effet, si l'évaluation informelle fait naturellement partie de la mission du manager, elle est souvent complétée par une évaluation formelle. À l'aide de méthodes et techniques établies, il s'agit de porter un jugement sur le travail accompli par un individu sur une période donnée (souvent annuelle), sa performance, ses compétences ou encore son potentiel tel que l'entretien annuel d'évaluation, qui fera objet des sections qui suivent.

---

<sup>1</sup> L.CADIN, F.GUERIN, F. PIGEYRE, op-cit, P 394.

**Section 02 : Généralité sur l'entretien d'évaluation**

Dans cette section, nous allons définir l'entretien d'évaluation. Puis, nous allons nous intéresser à son histoire. Ensuite, nous étudierons sa relation avec les autres activités de la GRH, Enfin, le lien qui existe entre les entretiens annuels d'appréciations (EAA) et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

**1. Définitions de l'entretien d'évaluation.**

Une des étapes importante dans le processus de l'évaluation des employés est l'entretien d'évaluation. L'entretien d'évaluation s'impose comme un outil nécessaire à la gestion des systèmes de performance car il permet aux managers de dégager une idée concrète sur la performance de l'employé. L'entretien annuel n'a pas toujours existé, son utilité s'est affirmé suite aux nombreux changements des organisations de travail et des modifications qu'elles ont induites dans les relations humaines.

Pour G. LAYOLE : « l'entretien est un échange, le plus souvent annuel, généralement entre deux personnes en entretiennent une relation hiérarchique, c'est à dire que l'un exerce une autorité sur l'autre »<sup>1</sup>. C. LEVY-LOBYER voit L'entretien comme « une situation social ou les deux protagonistes apportent leurs préjugés personnels et leurs représentations des qualités nécessaires pour réussir. »<sup>2</sup>

L'entretien individuel d'évaluation, également appelé « entretien d'appréciation », « entretien individuel », « entretien d'activité et de développement », etc., est une procédure orale entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique. L'objectif de cet entretien est de dresser un bilan de l'année ou de la période écoulée et de définir de nouvelles orientations et objectifs pour l'année à venir (ou la période courant jusqu'au prochain entretien). C'est un outil d'écoute et de gestion prévisionnelle en matière de ressources humaines et aussi de stratégie globale d'entreprise. Une fois par an, c'est l'occasion d'une écoute approfondie avec un double, voire une deux finalité :

---

<sup>1</sup> G. LAYOLE, « les infortunes de l'appréciation d'entreprise ou la difficulté de faire vivre l'entretien annuel », Paris 1996, l'harmattan. P 14

<sup>2</sup> C. LEVY-LEBOYER, « évaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ? », Paris, 1996, édition des organisations, P145.



- Il permet à l'entreprise de valider l'aboutissement de sa stratégie, d'ajuster de nouvelles décisions, de mettre à disposition des ressources adaptées ou des moyens manquants en identifiant de nouveaux besoins et de mesurer la performance de ses collaborateurs.
- Il permet au collaborateur une auto-évaluation pour mieux se positionner par rapport à ce qui est attendu de lui, d'exprimer son évolution possible, de dire son contentement et aussi ses contraintes et insatisfactions. Et, dans le cas d'un manager, c'est l'occasion d'évaluer ses capacités au management d'équipes.

P. CASPAR, J-G. MILLET, C. NORMAND considère « Comme pour tout entretien, il est une forme de communication verbale et gestuelle dont le but est l'évaluation. L'entretien annuel d'évaluation se veut un moment de dialogue « en distance », un acte de management et un outil de gestion des ressources humaines. Il constitue l'occasion, pour l'évaluateur et l'évalué, d'établir le bilan de la période de référence en termes d'activités, de performances et de compétences et de construire les objectifs pour la période suivante avec les moyens associés »<sup>1</sup>

L'entretien individuel prend en compte, année après année, la mesure des enjeux et permet d'opérer les ajustements nécessaires pour avancer dans la stratégie et dans les objectifs de l'entreprise et du personnel. Il arrive fréquemment que les entretiens individuels mettent en avant les causes d'objectifs non atteints. Les entretiens sont l'occasion de comprendre et de responsabiliser chacun, mais aussi d'identifier de nouveaux talents.

## **2. Une brève rétrospective les entretiens d'évaluation :**

Après avoir défini l'entretien individuel, il est utile de s'intéresser à son évolution historique.

Selon J. LEMONNIER « l'entretien individuel date de 1933. Il est mis en place par E. MAYO dont les expériences à la Western Electric sont à l'origine de l'Ecole des Relations Humaines. D'après lui, c'est l'outil fondamental du management qui permet un échange individuel. Néanmoins, il précise qu'il existe des échanges collectifs et que ces deux outils sont

---

<sup>1</sup> P.CASPAR, J-G. MILLET, C. NORMAND, « évaluation, trappe ou tremplin ? » Edition d'organisation : groupe EYROLLES ,2010. P 203.

indispensables. Ainsi, il ne s'agit pas de remplacer l'échange collectif par l'entretien individuel. »<sup>1</sup>

Selon cet auteur, « Depuis les années 1970, l'entretien annuel comporte une part d'évaluation des performances. L'entretien annuel est dit « d'évaluation » après avoir été « d'appréciation », « de carrière », « de progrès », « d'évolution ».

L'entretien d'évaluation s'est développé en France dans les années 1960. Il consiste à fixer des objectifs, suivre la réalisation des objectifs et mesurer les résultats obtenus. Tous les membres de l'organisation doivent avoir des objectifs et sont tenus pour responsables s'ils ne les atteignent pas.

Ce rapide historique nous a permis de comprendre l'évolution des entretiens d'évaluations. Nous allons étudier le lien direct qui existe entre cet outil de management et les autres activités de la GRH.

### **3. La pratique d'évaluation et les autres fonctions de la GRH :**

J. BARRETTE et J. BERARD<sup>2</sup> rapporte que pour être efficace, tant sur le plan individuel que collectif, il est essentiel que les pratiques de gestion de Ressources Humaines soient complémentaires entre elles. C'est dans cet esprit que l'évaluation du personnel, qui est une pratique de gestion des Ressources Humaines, est au cœur des autres pratiques. Elle constitue, en quelque sorte, le pourvoyeur d'information pour les autres activités.

Pour le recrutement, par exemple les entretiens d'évaluation du personnel constitue une base d'information pour les futurs emplois. À cet effet, elle permet d'ajuster les besoins en compétences d'un poste donné en fonction des déficiences et carences constatées lors du processus d'évaluation. Ils permettent, en conséquence, soit de réviser les profils d'exigence du poste en question ou tout simplement de revoir et d'ajuster le processus de recrutement et de sélection.

---

<sup>1</sup> J. LEMONNIER, « Les objectifs individuels de performances », Edition VUIBERT : Lire agir, 2010. PP 88-89

<sup>2</sup> J. BARRETTE, J. BERARD, « gestion de la performance : la relation superviseur-employés et les liens avec les systèmes de gestion des ressources humaines », Edition ; Gestion, paris 2000, P 36.

En ce qui concerne la relation avec la rémunération, L'évaluation du personnel peut-être à l'origine d'une augmentation ou d'une diminution de la rémunération globale.

Quant à la formation, une information précise sur le niveau de qualification d'un employé obtenue à l'occasion d'une évaluation de ce dernier permet de mettre en évidence les aspects à développer chez lui. On peut ainsi établir avec plus de précision la formation appropriée pour combler les lacunes en matière de qualification ou le manque de motivation. L'évaluation permet aussi aux employés d'établir un plan de développement de leur carrière.

#### **4. L'entretien d'évaluation et la GPEC :**

La GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) associe les éléments quantitatifs, les effectifs, les compétences. ANNICK COHEN définit la GPEC : « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou GPEC est un modèle préventif qui permet de ne pas exclure les salariés et de leur proposer des parcours professionnels de développement de compétences»<sup>1</sup>.

la GPEC sert à concevoir, mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire les écarts entre besoins et ressources humaines de l'entreprise.

L'entretien d'évaluation constitue l'un des outils du système GPEC le plus opérationnel grâce à sa dimension relationnelle individualisée. Véritable courroie de transmission entre la direction des ressources humaines et les salariés, l'entretien d'évaluation permet de cibler les niveaux de performances à partir des aptitudes et des compétences individuelles.

Le contrat d'objectifs inclue dans l'entretien d'évaluation établit le lien formel avec toute GPEC et permet d'affiner la projection de l'employabilité de l'entreprise et permet de soulever les questionnements :

- Que doit-elle prévoir en matière d'évolution ou d'adaptation des salariés?
- De quelle formation ces derniers auront-ils besoin ?

---

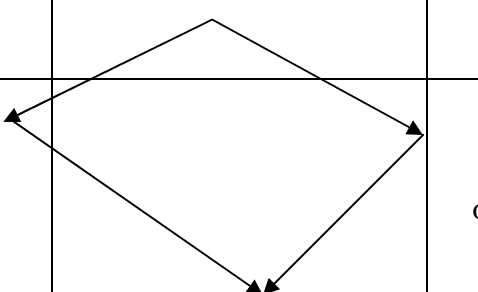
<sup>1</sup> A. COHEN, op-cit , DUNOD, paris 2006, P132.

- Existe-t-il une convergence entre l'orientation stratégique de l'entreprise et des stocks de compétences disponibles ?

La GPEC facilite la mobilité interne et revêt un aspect stratégique lors d'un éventuel licenciement économique. L'entretien d'évaluation assure le lien entre les compétences usitées par le salarié et les exigences du poste sur lequel le salarié peut être transféré.

Le tableau suivant rappelle le positionnement de l'entretien d'évaluation dans la GPEC<sup>1</sup>

**Tableau N° 01** : le positionnement de l'entretien d'évaluation dans la GPEC

<b>Emploi/Poste/Exigences</b>	<b>GPEC</b>	<b>Personnel/Compétences</b>
Aptitudes requises qualifications disponibles	Mesure des écarts entre	Compétence acquises
Outil de mesure : -Entretien professionnels -Entretien de recrutement		Outil de mesure : Entretien d'évaluation observation sur le poste de travail
	Point communs des entretiens : l'orientation de l'entreprise guide la finalité des entretiens.	

**Source :** PASCALINE MALASSINGNE, « conduire avec succès un entretien d'évaluation », eyrolles, éditions d'organisation, 3ème édition paris 2007. p 17

Il est a noter qu'il existe une différence entre entretien d'évaluation et entretien professionnel, pour saisir plus facilement cette différence il suffit d'analyser ces derniers sous l'angle des apports respectifs entreprise/salarié ; en effet l'entretien professionnel définit ce que l'entreprise apporte a son salarié en matière de développement des compétences ; l'entretien d'évaluation quand a lui mesure ce que le salarié apporte a l'entreprise en matière

<sup>1</sup> P. MALASSINGNE, « conduire avec succès un entretien d'évaluation », eyrolles, éditions d'organisation, 3ème édition paris 2007. P 17.

de performance ; le premier entretien cadre les attentes professionnelles et le deuxième définit les résultats opérationnels, l'un valide les droits du salarié en matière de formation professionnelle, l'autre rétribue une performance. On conclut par là que l'entretien permet au salarié de participer à leur développement professionnel en expliquant leurs attentes et leurs besoins en matière de formation et A partir de ce tableau on constate que, l'entretien est l'occasion de faire un point sur la satisfaction réciproque des résultats obtenus, des progrès à réaliser, des formations utiles. Cependant, c'est l'approche de compétence qui va permettre de suivre chaque salarié dans la maîtrise des compétences, pour identifier celles qui seront à développer, que ce soit pour accroître les résultats, pour s'ouvrir à d'autres activités ou pour évoluer vers un autre emploi.

Après avoir expliqué le lien qui peut exister entre l'évaluation et les autres fonctions de la GRH, notamment la GPEC, nous allons à présent dans la section qui va présenter la raison d'être des entretiens pour le salarié et les responsables hiérarchiques.



**Section 03 : les raisons d'être et la stratégie de l'entretien d'évaluation**

Après avoir défini et donné un bref historique sur les entretiens annuels d'appréciation et expliquer le lien qui existe entre eux et les autres domaines de la GRH et notamment avec la GPEC, il est temps dans cette dernière section de ce premier chapitre d'expliquer le rôle et les acteurs principaux de l'entretien ainsi que ses fonctions mais aussi l'intérêt que présente cet outil de management pour l'entreprise, l'évalué et l'évaluateur.

**1. Le rôle et les objectifs de l'entretien d'évaluation :**

D'après J. Teboul<sup>1</sup>, moment essentiel et privilégié d'échange entre le responsable hiérarchique et chacun de ses collaborateurs, l'entretien annuel d'appréciation n'est pas seulement une formalité administrative ; il constitue un acte fort, qui engage ses acteurs.

Cet entretien vise en premier lieu à permettre une meilleure connaissance du métier exercé par le collaborateur et à clarifier les attentes réciproques de ce dernier et du responsable hiérarchique. Il porte principalement sur les résultats professionnels de l'agent au regard des objectifs qui lui ont été assignés. Il a également pour objet de fixer, pour l'année à venir, des objectifs et des perspectives d'amélioration des résultats, d'établir un bilan prospectif des besoins en formation de l'agent et de faire le point sur ses perspectives d'évolution professionnelle et ses souhaits éventuels de mobilité. L'entretien d'appréciation permet ainsi d'évaluer le potentiel professionnel, les compétences et les attentes de chaque collaborateur afin de définir des objectifs de progrès et des perspectives d'évolution réalistes et motivants. La reconnaissance de la valeur professionnelle de l'agent, exprimée, à la suite de l'entretien, par l'appréciation écrite du responsable hiérarchique, est prise en compte dans le dispositif de promotion et d'avancement, inscrivant ainsi l'entretien d'appréciation dans une logique de parcours professionnel.

---

<sup>1</sup> J. TEBOUL, « l'entretien d'évaluation ; comment s'y comporter, comment le mener ? », DUNOD, 2<sup>em</sup> édition, Paris 2003. P 10.

**2. Les trois fonctions de l'entretien d'évaluation :**

J. PIVETEAU<sup>1</sup> considère que l'entretien est organisé autour de trois fonctions :

**2.1 la fonction d'expression et d'écoute :**

Elle demande à l'évaluateur d'adapter des attitudes bien spécifiques que certains maîtrisent mal mais qu'il est facile d'acquérir par la formation.

L'évaluateur peut adopter des attitudes bloquantes (jugement, paternalisme) ou des attitudes conciliantes (questions, conseils, reformulations) qui peuvent faciliter plus ou moins l'expression de l'évalué.

**2.2 La fonction d'évaluation proprement dite :**

L'évaluateur cherche à intégrer les besoins des agents à ceux de l'entreprise. C'est la fonction principale de l'entretien. Sa finalité est d'améliorer l'efficacité organisationnelle et de servir de source d'information pour la gestion des ressources humaines. C'est l'occasion pour le collaborateur et son manager<sup>2</sup> :

- de faire le point sur le travail réalisé, l'activité exercée et les résultats obtenus au regard des objectifs
- de faire le point à partir de la fonction ou de la mission ;
- de mesurer l'atteinte des objectifs ;
- d'évaluer les compétences professionnelles maîtrisées, acquises ;
- d'évaluer le potentiel de ses collaborateurs

**2.3 La fonction d'orientation :**

Elle porte sur la gestion des carrières des agents.

---

<sup>1</sup> J. PIVETEAU, « l'entretien d'appréciation du personnel », paris 1996. P 124

<sup>2</sup> D. NOYE, « conduire vos entretiens annuels ; entretiens de performance et de développement », édition INSEP consulting, P 52.

Pour C. LEVY-LEBOYER<sup>1</sup>, l'entretien a presque toujours deux fonctions : d'une part, il recueille l'information spécifique sur le candidat, d'autre part, il permet de se faire sur ce dernier une opinion globale.

Quant à G. LAYOLE<sup>2</sup>, il considère l'entretien comme un dispositif bien conçu auquel on accorde quelques vertus, car il : « apporte une meilleure visibilité en gestion des ressources humaines ; facilite la révision ; permet la prévention de difficultés ; implique les responsables opérationnels pour le management à moyen et à long terme de leurs ressources humaines, et stimule la motivation des salariés. »

L'entretien annuel d'évaluation est une procédure d'évaluation simple qui ne s'improvise pas. Sa conception et sa mise en œuvre nécessitent quelques préalables.

### 3. Les acteurs de l'entretien d'évaluation et leur rôle :

Les acteurs de l'évaluation, nous les représentons dans le tableau suivant<sup>3</sup>:

**Tableau N° 2:** Les acteurs de l'évaluation

N	Etapes	Acteurs	Rôles
1	<b>Déclenchement de l'évaluation annuelle</b>	- Direction/Service Chargée de la GRH - Evalueur - Evalué	- La structure chargée de la GRH met les fiches d'évaluation à la disposition des évaluateurs - Les évaluateurs distribuent les fiches aux évalués - Les évalués remplissent les rubriques appropriées
2	<b>Contrôles périodiques</b>	- Evalueur - Evalué	1 à 2 fois par an - Suivi de la progression de l'évalué - Analyse des difficultés et écarts - Mesures correctives
3	<b>Entretien annuel d'évaluation et de</b>	- Evalueur - Evalué	- Analyse et évaluation des réalisations de l'évalué

<sup>1</sup> C. LEVY-LEBOYER, « évaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ? », Paris, 1996, édition des organisations. P 125

<sup>2</sup> G. LAYOLE, « les infortunes de l'appréciation d'entreprise », 1996. P 13

<sup>3</sup> B. NDI ZAMBO « les outils d'évaluation de la performance Individuelle : leur qualité et leur objectivité Sous-thème : évaluation de la performance et de la productivité dans la fonction publique », intervention dans la conférence de Benin sur la fonction publique, 2001. P 14

	<b>fixation des objectifs pour l'année suivante</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse et formulation des besoins de formation/perfectionnement de l'évalué</li> <li>- Analyse du potentiel et des aspiration de carrière de l'évalué</li> <li>- Arrête la note et l'appréciation Générale</li> <li>- Rôles déterminés par les besoins, les objectifs et la philosophie de gestion de l'organisation                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalueur guide/conseiller</li> <li>• Evalué active, coopératif</li> <li>• Evalueur juge</li> <li>• Evalué passif défensif</li> </ul> </li> <li>- Consignent la fiche</li> <li>- Déterminent les objectifs                         <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour l'année suivante                                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluent les moyens et les conditions d'atteinte des objectifs</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
4	<b>Révision et recours</b>	Le réviseur (supérieur hiérarchique de l'évaluateur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assure que la procédure a été suivie</li> <li>- Arbitre en cas de désaccord entre évaluateur et évalué</li> <li>- Arrête définitivement la note et l'appréciation et en assure la ventilation</li> </ul>
5	<b>Gestion du système</b>	Direction/service chargée de la GRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation des évaluateurs</li> <li>- Conseils aux évaluateurs et évalués</li> <li>- Etablissement des liens avec les autres systèmes de gestion (avancement – promotion – affectation – formation, etc.)</li> <li>- Evaluation du système</li> </ul>

**Source :** B. NDI ZAMBO « les outils d'évaluation de la performance Individuelle : leur qualité et leur objectivité Sous-thème : évaluation de la performance et de la productivité dans la fonction publique », intervention dans la conférence de Bénin sur la fonction publique 2001. P 14.

On constate que les acteurs de l'entretien d'évaluation se positionnent dans un jeu de relation : la garantie de la neutralité et l'explicitation des modalités de retour d'information sont donc un préalable indispensable pour une amélioration de l'objectivité des résultats.

➤ **Le rôle de DRH :**

Le DRH il a comme rôle d'élaborer et de mettre en place le processus ; il a également pour rôle de le faire vivre : c'est à dire qu'il doit s'assurer qu'il a bien une remontée des évaluations et qu'il s'appuie sur les évaluations pour gérer les salariées. Enfin, il doit effectuer auprès du manager un retour du suivi de l'entretien d'évaluation. Ces rôles de DRH peuvent être définis comme des objectifs annuels pour l'évaluation au sein de l'entreprise.<sup>1</sup>

#### **4. Les raison d'être de l'entretien d'évaluation :**

Selon P. MALASSINGNE<sup>2</sup> et J. TEBOUL<sup>3</sup>, les raison d'être de l'entretien peut se résumer ainsi :

##### **4.1 Pour le salarié :**

➤ **Exprimer ce qu'il pense de son travail actuel :**

L'entretien annuel permet de faire le point sur les procédures, le rythme de travail, les horaires, la production, les dysfonctionnements rencontrés durant l'année. Mais pour le salarié, c'est aussi le moment de présenter ses doléances et d'exprimer les raisons qui motivent soit une demande de mutation vers une autre activité, soit une inscription à une formation.

---

<sup>1</sup> M. THEVENET, C. DEJOUX, E. MARBOT, A-F. BENDER, op-cit, P 122

<sup>2</sup> P. MALASSINGNE, op-cit, PP ; 29-32.

<sup>3</sup> J. TEBOUL, op-cit, PPP (3-5)

➤ **Savoir ce que sa hiérarchie pense de son travail :**

L'homme au travail a besoin d'un retour d'information sur ce qu'il fait. L'absence d'appréciation est vécue comme un manque de reconnaissance de l'utilité de son travail, ou de sa place dans l'équipe.

Pour chacun d'entre nous, il paraît évident que l'homme a besoin d'être différencié de son outil de production (machine, ordinateur, etc.). Cependant une non-reconnaissance des résultats du salarié équivaut pour se dernier à affecter ce statu de machine.

Ne serait-ce que pour cette raison, l'entretien d'évaluation annuel doit exister et se pratiquer avec une réelle conscience professionnelle.

➤ **Savoir ce que l'entreprise, l'unité attendent de lui :**

Le salarié aura l'occasion de s'informer sur les orientations de l'entreprise qui influent directement sur sa tâche. La clarification des objectifs de l'unité est la condition essentielle au positionnement du salarié. L'entretien d'évaluation à l'informer le plus précisément possible sur les résultats que l'entreprise ou l'unité attendent de lui.

#### **4.2 Pour le manager :**

➤ **Etablir un circuit d'information ascendant et descendant :**

L'entretien annuel assure à l'entreprise un moyen de communication et d'information individualisé pour être active, cette communication doit fonctionner dans les deux sens : de la direction vers les salarié (Information descendante) et des salarié vers la direction via la hiérarchie (information ascendante).

➤ **Recenser les besoin de formation :**

L'entretien annuel est l'occasion de faire le point sur les progrès fourni par une équipe, ou une entité de travail. Le supérieur hiérarchique qui assure le recueil des besoins de formation de ses salariés veille à la cohérence de cette demande, celle-ci

devra coïncider avec l'axe de développement de l'entreprise. L'entretien constitue donc un avantage réel pour l'entreprise concernant l'adéquation formation/métier.

➤ **Optimiser l'adéquation emplois/performance :**

Le supérieur hiérarchique peut proposer au salarié une formation assurant le développement de ces compétences ; il sera alors question d'objectifs de performances et de progrès. L'entretien est un moyen concret d'ajuster les formations au besoin réel du terrain. Cet avantage est indéniable pour l'entreprise.

➤ **Améliorer le management par objectif :**

L'entretien annuel est le départ d'un nouveau parcours balisé par différents objectifs. Le manager peut le suivre et rectifier le trajet en cours de route

#### **4.3 Les intérêts communs**

Quels que soient les acteurs, l'utilité de l'entretien met en évidence les facteurs communs suivants.

➤ **Information et communication**

Ascendant ou descendant, l'entretien est un canal de communication. Les rumeurs ou les bruits de couloir y sont systématiquement éliminés pour faire place à des informations exactes ou des renseignements formels. Ces informations circulent du manager au salarié et vice versa.

➤ **Motivation :**

La motivation est un vaste sujet, l'objet de notre recherche n'est pas de débattre de son existence mais de faire de l'entretien un moyen de le faire naître et/ou de l'entretenir. Il est vrai qu'un manager qui ne croit pas en son entretien ne sera pas ou peu crédible. La confiance sera inexistante. Or, la confiance est une pièce maîtresse de la motivation. Le plaisir d'accomplir un travail bien fait peut être motivant pour certains ; si le manager accorde son attention à cet état de fait, il pourra aider son subordonné à devenir un professionnel. Tous les ingrédients de la motivation sont réunis et peuvent prendre une tournure concrète lors de l'entretien.

Donc, on peut dire que les collaborateurs ont besoin d'évoluer dans leur carrière professionnelle et de développer leur employabilité ; l'entretien d'évaluation devient un outil de motivation et de mise en puissance du personnel.

Pour conclure ce premier chapitre de cette première partie on peut dire que l'évaluation du personnel dans l'entreprise ou l'appréciation du personnel représente un sujet d'intérêt constant pour les services Ressources Humaines, souvent principaux initiateurs et moteurs de ce processus dans les organisations, et au cœur du processus d'évaluation figure l'entretien qui n'est autre qu'une rencontre entre le manager et son collaborateur. L'entretien est donc une interaction essentiellement verbale entre deux personnes en contact direct avec un objectif préalablement posé. Il a pour but d'éviter les préjugés et d'améliorer le climat relationnel entre le collaborateur et son hiérarchique. A cet effet, l'appréciation repose sur des critères objectifs connus de tous et sur la base d'un dialogue : chaque partenaire est donc en mesure d'apporter des éléments d'information, de justifier ses actes, ses résultats, etc. Mais la richesse de l'entretien dépend de ces utilisateurs, (managers, collaborateurs, mais aussi la DRH), et surtout de la manière dont ils seront conduits, c'est pour cela dans le deuxième chapitre de notre travail, nous allons présenter d'une manière explicite, la manière dont ces entretiens devrait êtres conduits.



**Chapitre 02 :**  
**La conduite des**  
**Entretiens**  
**d'évaluation**

**Introduction :**

Entretien de progrès, de performance, d'évaluation ou encore de carrière, etc. L'appellation donnée à l'entretien annuel varie d'une entreprise à l'autre. Mais ses objectifs représentent un acte fort de management pour l'entreprise. Bien suivre toutes les étapes capitales d'un entretien est indispensable pour éviter la démotivation et ses douloureuses conséquences, notre objectif dans ce deuxième chapitre est de définir les mauvais comportements en termes de conduite d'entretien d'évaluation et leurs conséquences en termes de motivation, pour ce faire, nous allons présenter dans la première section , la préparation de l'entretien au niveau des trois acteurs de l'entretien, ensuite nous allons présenter les six phases constitutives de l'entretien, et enfin nous allons discuter d'un point de vue théorique les difficulté propre a l'entretien et ses conditions de réussites.

**Section 01 : la préparation de l'entretien**

L'entretien d'évaluation est souvent un événement clé dans la carrière d'un salarié, il peut se révéler bénéfique ou au contraire désastreux pour l'individu.

Ce rendez vous souvent programmé nécessite une bonne préparation, nous allons tenter de présenter dans cette première section la manière dont les acteurs concerné prépare chacun de son coté l'entretien d'évaluation, et de définir l'outil nécessaire afin de mieux aborder cet événement.

**1. La préparation au niveau de la direction :**

Pour contribuer à la réussite d'un entretien, la direction de l'entreprise doit veiller à sensibiliser en amont l'encadrement, les représentants du personnel et les salariés sur les conditions de sa mise en œuvre ; L'entreprise doit développer une communication adaptée afin d'impliquer les salariés dans la démarche et lever les freins telle que le souligne, Chantal Deslandes<sup>1</sup> dans son ouvrage « conduire avec sucée les entretiens professionnels ».

L'entreprise doit aussi former les managers à l'utilisation des entretiens annuel d'appréciations ; elle doit également former le collaborateur car la formation de ce dernier a la conduite des entretiens est un investissement rentable comme le rappellent G. TREPO et N. ESTELLAT « Cette formation même allégée serait pourtant très utile pour les appréciés afin de faciliter l'appropriation du dispositif d'appréciation. Ces formations portent en général sur la préparation de l'entretien, la passation de l'entretien, les entretiens intermédiaires, le coaching, la planification du travail »<sup>2</sup>.

**2. la préparation du collaborateur :**

Il convient de bien préparer l'entretien. Sinon, les vrais problèmes ne seront pas évoqués et l'exercice tournera à un dialogue superficiel. « Si votre chef vous propose de le faire dans la journée au dernier moment, refusez ! L'entretien se programme au moins dix jours à

---

<sup>1</sup> C. DESLANDES « conduire avec sucées les entretiens professionnels », département de communication, paris, avril 2010. P 6.

<sup>2</sup> G.TREPO et N. ESTELLAT « l'appréciation du personnel : mirage ou oasis ? », Edition d'organisation, paris, 2002. P 46.

l'avance», indique J. TEBOUL, auteur de « L'entretien d'évaluation, comment s'y comporter, comment le mener »<sup>1</sup>.

50 % de la réussite d'un entretien annuel réside dans la qualité de sa préparation. Il est donc essentiel que le collaborateur comme le manager préparent cet entretien.

Côté collaborateur, la préparation porte sur les thèmes suivants :

- Constats sur la période écoulée
- Comparaison objectifs / réalisation => mesure des écarts
- Points forts / Points à améliorer
- Les objectifs pour l'année à venir

Pour mettre toutes les chances du côté de collaborateur, pour ce rendez-vous qui n'a lieu qu'une fois par an, R. HALF dans son article «Réussir son entretien annuel d'évaluation, côté collaborateur »<sup>2</sup> recommande d'analyser ces quatre points-clés :

- Le contenu du poste (au-delà du titre).
- le niveau de responsabilités, ce qu'il apporte au quotidien.
- Ensuite, quel est l'objectif professionnel du collaborateur?
- Et enfin quel est le « chemin » à parcourir entre les deux ?

L'analyse de ces points aidera le collaborateur à mieux définir ses objectifs pour l'année suivante et à formuler ses attentes ; ce dernier doit y consacrer au moins quarante cinq minutes par heure pour préparer l'entretien, c'est un investissement certes, mais il faut que le collaborateur garde en tête que ce rendez-vous n'a lieu qu'une fois par an, et qu'il doit saisir toute ses chances.

Pour J. TEBOUL<sup>3</sup>, la préparation du collaborateur se fait en remplissant un document préparatoire ; ce dernier est donnée aux évalués avant l'entretien. Selon lui ce guide devrait faciliter la préparation à l'entretien ; il appartient au collaborateur, ce dernier peut le remplir

---

<sup>1</sup> J. TEBOUL, op-cit, P19.

<sup>2</sup>[http://www.roberthalf.fr/EMEA/france/press%20Releases/RH/robert%20half%20FR\\_R%C3%A9ussir%20son%20entretien%20annuel\\_1211.pdf](http://www.roberthalf.fr/EMEA/france/press%20Releases/RH/robert%20half%20FR_R%C3%A9ussir%20son%20entretien%20annuel_1211.pdf).

<sup>3</sup> J. TEBOUL, op-cit, P22.

le lire au cours de l'entretien et peut aussi demander qu'il soit joint à son dossier ; il peut aussi le conserver ou le détruire.

V-C.GUILBERT dit que : plus le collaborateur sera préparé a l'entretien, sûr d'avoir rassemblé les informations utiles à l'échange, plus il abordera l'entretien avec confiance »<sup>1</sup>

En général, on peut dire que le collaborateur doit préparer son entretien et ne doit pas le prendre à la légère. En amont, il doit faire un tour d'horizon de ses points forts et de ses zones de progrès, de ses réalisations, des raisons pour lesquelles il n'avait pas pu atteindre certains objectifs, ses attentes etc.

### 3. la préparation du manager :

La préparation du manager pour l'entretien d'évaluation doit être réalisée sur toute l'année, matérialisée par une prise de notes sur les points suivants :

- Les objectifs fixés au salarié
- La tenue du poste de travail
- Les comportements attendus

Il faut à tout prix éviter de préparer cet entretien au dernier moment, au risque de ne prendre en compte que des événements récents. Ce qui impliquerait un manque d'objectivité certain. De plus, cette impréparation est très souvent repérée par le collaborateur. Le manager pourrait ainsi voir sa crédibilité entamée. L'objectif de cette préparation est de collecter des faits non contestables à présenter au collaborateur.

Environ deux semaines avant l'entretien, le manager synthétise ses notes, prend rendez-vous avec son collaborateur et l'invite lui-aussi à préparer l'entretien. Pour J. TEBOUL ; « il s'agit de prendre rendez-vous avec chacun de ses collaborateurs, environ quinze jour à l'avance »<sup>2</sup>. Dans les cas où l'entreprise dispose d'un service des ressources humaines, des supports existent pour faciliter la saisie des données, voire la tenue de l'entretien « dans certaines entreprises, il existe des documents au sein des unités différentes qui sont envoyés aux responsables et aux collaborateurs avant l'entretien annuel, ils sont une excellente base

---

<sup>1</sup> V. C-GILBERT et J-L. SANTIAGO « réussir l'entretien d'évaluation », Edition Nathan, paris 2009. P 17.

<sup>2</sup> J. TEBOUL, op-cit, P 20.

pour préparer efficacement l'entretien »<sup>1</sup>, En l'absence de tels supports, il peut formaliser selon les points clefs que sont :

- Le bilan de l'année,
- Les objectifs pour l'année à venir
- Les souhaits d'évolution et de formation du collaborateur.

Pour P. MALASSINGNE, le manager doit établir un diagnostic et analyser les résultats de l'année écoulée en notant que « les résultats de chaque évalué feront l'objet d'une analyse, le temps consacré à faire ce point évite les dérives lors du déroulement de cet entretien »<sup>2</sup>, dans ce cas le manager recherche l'écart entre les résultats attendus et les résultats effectifs, puis dégage les causes connus des dysfonctionnements mais aussi celles des réussites de l'évalué.

Ce qu'il faut retenir concernant la préparation du manager c'est que ce dernier doit réfléchir à<sup>3</sup>:

- ✓ l'évaluation de la maîtrise des missions et de leur réalisation,
- ✓ l'évaluation des objectifs de l'année écoulée,
- ✓ la préparation des objectifs de l'année à venir,
- ✓ l'évaluation des compétences transverses mises en œuvre par le collaborateur,
- ✓ les besoins et souhaits pressentis ou connus du collaborateur.

ET Les données suivantes seront utiles au manager:

- ✓ descriptifs de postes
- ✓ entretiens précédents
- ✓ objectifs du service ou de l'entreprise
- ✓ axes du plan de formation
- ✓ résultats observés sur le poste de travail durant la période écoulée.

---

<sup>1</sup> P. MALASSINGNE, op-cit, P 53.

<sup>2</sup> P. MALASSINGNE, ibid. P 55-72.

<sup>3</sup> [http://www.industrierh.org/pdf/fp06-entretien\\_annuel\\_d\\_evaluation.pdf](http://www.industrierh.org/pdf/fp06-entretien_annuel_d_evaluation.pdf)

#### 4. La grille d'évaluation (voir annexe N° 01) :

La grille d'évaluation ou le support de l'entretien d'évaluation, est un document interne à l'entreprise où sont notés tous les critères de l'évaluation. M. ARCHAMBAULT, F. PONTIEUX et B. SAÏDI<sup>1</sup>, parlent sur la façon de remplir la grille d'évaluation, en indiquant que :

La fiche d'entretien doit faire l'objet d'une utilisation rigoureuse et cohérente, dans l'intérêt de l'agent lui-même et de l'entreprise. En effet, elle répond à deux finalités bien complémentaires:

- susciter et faciliter le dialogue entre l'évaluateur et l'évalué
- recueillir des informations à même de faciliter le suivi de la personne reçue en entretien.

Afin de mieux comprendre les composantes de cette fiche d'entretien, nous vous proposons d'en découvrir les rubriques successives, avec des clés de lecture.

##### 4.1 Le descriptif du poste occupé :

Afin de rendre l'échange le plus constructif possible, il est important que les deux parties se mettent d'accord sur une vision commune du poste. Ce peut être aussi l'occasion de mettre à jour, chaque année, la liste des principales activités du poste. Pour ce faire, il faudra procéder en deux temps : le responsable hiérarchique et l'agent auront réfléchi, chacun de leur côté, avant l'entretien, à la façon de remplir ces rubriques. Ce n'est que lors de l'entretien qu'ils rempliront ensemble et de façon définitive, les rubriques concernées.

- **La mission** : doit être rédigée en une phrase simple. C'est la réponse à la question: pourquoi le poste existe-t-il ? ou encore, à quoi sert le poste ?

---

<sup>1</sup> M. ARCHAMBAULT, F. PONTIEUX ET B. SAÏDI ; « l'évaluation des agents », collection ; diagnostic de l'emploi territorial, édition petite couronne, 3<sup>ème</sup> Edition, paris, PP [10- 17].

- **Les principales activités du poste** : doivent décrire les principales composantes du poste dans son activité régulière. Elles doivent être exprimées en quelques lignes et répondre à la question : qu'est-ce que je fais principalement ?

On s'efforcera ici d'être synthétique, en n'encombrant pas la liste de détails trop précis. L'objectif visé est de partager une vision claire du poste, permettant ensuite aux deux parties de disposer d'une base commune actualisée, pour évaluer la contribution de l'agent lors de l'année écoulée.

- **Les relations professionnelles** : de l'agent dans son poste devront être énumérées aussi bien en interne qu'en externe, afin de préciser dans quel environnement professionnel travaille l'agent.

On précisera aussi les moyens mis en œuvre dans le poste : budget alloué, matériel utilisé, etc. ainsi que les actions d'animation de personnel nécessaires à la tenue du poste, notamment pour les cadres.

- **Les faits marquants de l'année écoulée** : sont les événements qui dépassent le cadre de la mission permanente ou une contribution particulière tels, que cela mérite d'en faire référence.

Il faut veiller bien entendu à préparer suffisamment à l'avance cette partie de l'entretien pour ne pas consacrer trop de temps à ce qui ne devrait constituer, hormis la première année éventuellement, qu'un simple rappel ou une mise à jour.

#### **4.2 La contribution dans le poste occupé :**

Il s'agit ici, au vu de ce qui a été rappelé et consigné en haut (Renseignements sur le poste occupé), de regarder avec objectivité et sincérité la façon dont l'agent s'acquitte de son poste de travail à travers ses activités principales, ses relations professionnelles et, s'il occupe un poste d'encadrement, ses tâches d'animation.

L'évaluateur prendra note d'une part de ce qui va bien (acquis), dans la première colonne, en précisant les activités dont il y a lieu d'être satisfait. Dans la deuxième colonne, il précisera ce qui pourrait aller mieux (en cours d'acquisition), en énumérant les pistes de perfectionnement et les actions de progrès à mettre en place.



Ainsi, pourront être arrêtées en commun avec l'agent, des actions de progrès lui permettant d'améliorer la tenue et la maîtrise de son poste de travail. L'objectif poursuivi n'étant pas d'attribuer une note administrative mais plutôt d'examiner en commun :

- d'une part, quel est le degré d'adaptation au poste et de maîtrise de ses activités,
- d'autre part, quelles actions de progrès peuvent lui permettre de se perfectionner afin d'améliorer durablement cette maîtrise et donc, sa propre efficacité professionnelle.

Les deux interlocuteurs prendront bien garde ici de n'évoquer que des faits concrets et des situations observables, ce qui sera d'autant plus facile qu'ils auront pris le soin de préparer leur entretien au préalable. La qualité du dialogue durant cette phase de l'entretien, comme durant l'ensemble de l'entretien, sera tout à fait primordiale.

#### **4.3 Les autres domaines de compétence et d'intérêts (rubrique facultative):**

Il s'agit là de noter les centres d'intérêts, les expériences professionnelles ponctuelles non contenues dans les activités principales du poste ou encore les activités extra-professionnelles que l'agent souhaiterait porter à la connaissance de la collectivité, afin de mieux se faire connaître.

Cette rubrique est libre et facultative et n'a d'autre objectif que d'améliorer la connaissance de l'agent. Bien entendu, l'exploitation ultérieure de ces données ne pourra être réalisée qu'en fonction des besoins réels de l'établissement.

#### **4.4 Les résultats dans le poste :**

Durant l'entretien on commencera, bien entendu, par évaluer les résultats atteints sur les objectifs de l'année écoulée avant de fixer de nouveaux objectifs sur l'année à venir, Evidemment pour le premier entretien, cette rubrique restera vide.

##### **4.4.1 Le rappel des objectifs de l'année écoulée :**

Le manager et le collaborateur doivent rappelés ici brièvement les objectifs fixés lors du précédent entretien en restant scrupuleusement fidèle à ce qui avait été convenu alors. La mesure des résultats obtenus sera grandement facilitée par :

- le rappel des moyens, délais et modalités de mesure initialement fixés
- le suivi régulier en cours d'exercice des objectifs.

Il est indispensable que la mesure des résultats soit rigoureuse.

#### 4.4.2 Les objectifs pour l'année à venir :

Dans un souci d'efficacité, leur nombre est au maximum de trois. Ce sont des objectifs de progrès qui, en tant que tels se distinguent des objectifs permanents du poste.

Un objectif de progrès est une situation prévisionnelle que l'on cherche à atteindre. Il doit contribuer à faire progresser la performance de l'agent ou du service. Il doit donc être exprimé en verbes d'action et être précis tout en étant succinct.

**Par exemple**, pour un poste de comptable, procéder à la réalisation du bilan comptable annuel constitue un objectif permanent du poste ; par contre, diminuer les délais de réalisation de ce bilan de 15 jours peut constituer un objectif de progrès.

La pertinence d'un objectif dépend, par ailleurs, de son niveau de réalisme et de la prise en compte par les deux parties des difficultés qu'il représente. Pour cela il doit faire l'objet d'une discussion afin d'être accepté et validé par les deux parties. Pour être efficace un objectif de progrès doit être :

- **Simple** ; c'est à dire aisément compréhensible
- **Mesurable** ; c'est à dire facile à évaluer
- **Accessible** ; c'est à dire pouvant être atteint par le collaborateur
- **Réaliste** ; c'est à dire tenant compte des contraintes réelles
- **Timé** ; c'est à dire daté dans le temps.

##### A) Les délais :

Chaque fois que l'objectif envisagé constitue une action ponctuelle s'insérant dans un plan d'action plus global, il est préférable de fixer un délai précis pour éviter tout dérapage qui pourrait générer un litige sur l'appréciation des résultats. Si les délais varient en cours d'exercice, il est souhaitable :

- de mettre à jour la fiche annuelle,

- d'en tenir compte lors de l'évaluation finale.

Enfin, un pilotage régulier des objectifs permettra de garantir, dans la plupart des cas, le respect des délais. De leur précision au moment de la formulation des objectifs dépendra :

- la facilité de l'appréciation des résultats,
- le consensus au terme de l'entretien, c'est-à-dire l'absence de litige.

Pour faciliter le choix des modalités de mesure, le manager doit se poser la question : « A quoi verra-t-on que l'objectif a été atteint ? »

### **B) Les moyens :**

Ce sont les éléments qui pourront faciliter si nécessaire l'atteinte des objectifs. Ils doivent découler d'une réelle discussion entre l'agent et sa hiérarchie au moment de la formulation des objectifs. Si l'objectif ne nécessite pas la mise à disposition de moyens spécifiques, il est préférable de ne pas chercher à remplir la rubrique, puisque devront y figurer uniquement des actions ou des objets concrets : attribution d'un budget, inscription à une formation, équipement supplémentaire, mise à disposition du personnel, assistance hiérarchique précise, etc.

## **4.5 Les compétences et aptitudes observées**

Cette partie permet de dresser en commun un " profil " de l'agent au vu :

- des compétences requises à son poste de travail
- des aptitudes qu'il semble manifester dans certains domaines, même si elles sont d'une importance relative pour la tenue de son poste de travail.

Différentes compétences et aptitudes sont listées et regroupées en quatre catégories

- les connaissances
- l'organisation personnelle
- les relations humaines
- management et gestion (pour l'encadrement ou ceux qui ont un rôle d'animation)

Dans chaque catégorie, le responsable précisera avant tout si les compétences et aptitudes évoquées sont " essentielles ", " importantes ", " secondaires " dans le poste occupé par l'évalué ou encore si elles " ne concernent pas le poste ".

Il évaluera ensuite le positionnement de l'agent par rapport à ces critères selon cinq niveaux :

- **excellent** : la qualité du travail fourni est excellente, donne entière satisfaction, l'agent dépasse de beaucoup les attentes significatives.
- **bon** : la qualité du travail fourni est très bonne, l'agent dépasse les attentes significatives.
- **satisfaisant**: la qualité du travail fourni donne satisfaction, bon travail. L'agent remplit les attentes significatives.
- **à améliorer** : la qualité du travail fourni peut être améliorée. Travail convenable mais les résultats ne sont pas suffisants.
- **insuffisant** : la qualité du travail fourni laisse apparaître des difficultés et des carences. Les résultats sont nettement insuffisants.

Afin de procéder au choix du niveau on consultera par ailleurs, l'annexe du guide qui décrit précisément la définition de chacun des cinq niveaux pour chacune des compétences ou aptitudes. Cette évaluation devra se faire en comparant l'avis de l'agent et celui de l'évaluateur. L'objectif étant, une fois de plus, de rechercher les pistes de perfectionnement souhaitables afin de mettre en cohérence la prestation de l'agent et la prestation attendue par son responsable hiérarchique.[]

#### 4.6. Evolution professionnelle et axes de développement

Cette partie doit constituer la conclusion logique de l'ensemble de l'entretien. Il doit être la concrétisation des échanges fructueux entre l'agent et son responsable hiérarchique.

On notera ici les souhaits, suggestions ou attentes de l'agent concernant son poste ou sa vie dans la collectivité, qu'il s'agisse d'un simple enrichissement des tâches ou de l'accession à de nouvelles responsabilités. De la qualité des échanges durant l'ensemble de l'entretien dépendra la pertinence des suggestions et des souhaits exprimés.

A la rubrique " Mobilité " seront notés les souhaits ou les disponibilités de l'agent pour telle ou telle expérience mettant en jeu une mobilité professionnelle.

Il faut préciser en outre s'il s'agit d'une mobilité ponctuelle (remplacement momentané, tâche Occasionnelle...), fonctionnelle (sur un autre poste, un nouveau métier) ou géographique (sur un nouveau lieu de travail).

Dans ces cas, il sera utile de motiver les souhaits de l'intéressé et de préciser à compter de quelle date ils peuvent être pris en considération. L'évaluateur précisera, à la fin de l'entretien son avis sur les attentes de l'agent exprimées, et rappellera, si nécessaire, ses propres attentes envers l'agent (pistes de perfectionnement, actions de progrès mises en place, etc.). La dernière rubrique, " Besoins en formation constatés par l'évaluateur ", permettra à l'évaluateur soit de reprendre les souhaits exprimés par l'agent, s'il les considère comme utiles et pertinents dans le développement professionnel de l'agent, soit de définir des besoins en formation à même d'améliorer la maîtrise du poste occupé par l'agent.

Enfin, une dernière relecture de l'ensemble du formulaire par les interlocuteurs permettra de vérifier qu'aucune rubrique n'aura été oubliée et que les conclusions de l'entretien et les résolutions adoptées apparaissent clairement pour les deux parties.

Ce qu'il faut retenir dans cette section, est que la DRH doit contribuer à la réussite des entretiens annuelle d'évaluation par la sensibilisation et la formation des acteurs concernés, d'une part ces dernier doivent préparer l'entretien chacun de son coté, La date et l'heure de l'entretien doivent être fixées au moins quinze jours à l'avance, pour permettre à l'agent de s'y préparer. Cette préparation doit permettre aux deux parties de rassembler et de recueillir des informations objectives sur les différents thèmes à aborder. Si l'entretien annuel n'est pas suffisamment préparé, il risque de laisser une impression de flou, voire de confusion, et de ne pas permettre l'évocation de points importants. Afin d'éviter ces écueils, il est préconisé de remplir un document de préparation à l'entretien propre à chaque entreprise fournie par le service RH, qui inventorie les grands thèmes à aborder lors de l'entretien ainsi que des critères d'appréciation objectifs.

**Section 02 : Les phases de l'entretien d'évaluation**

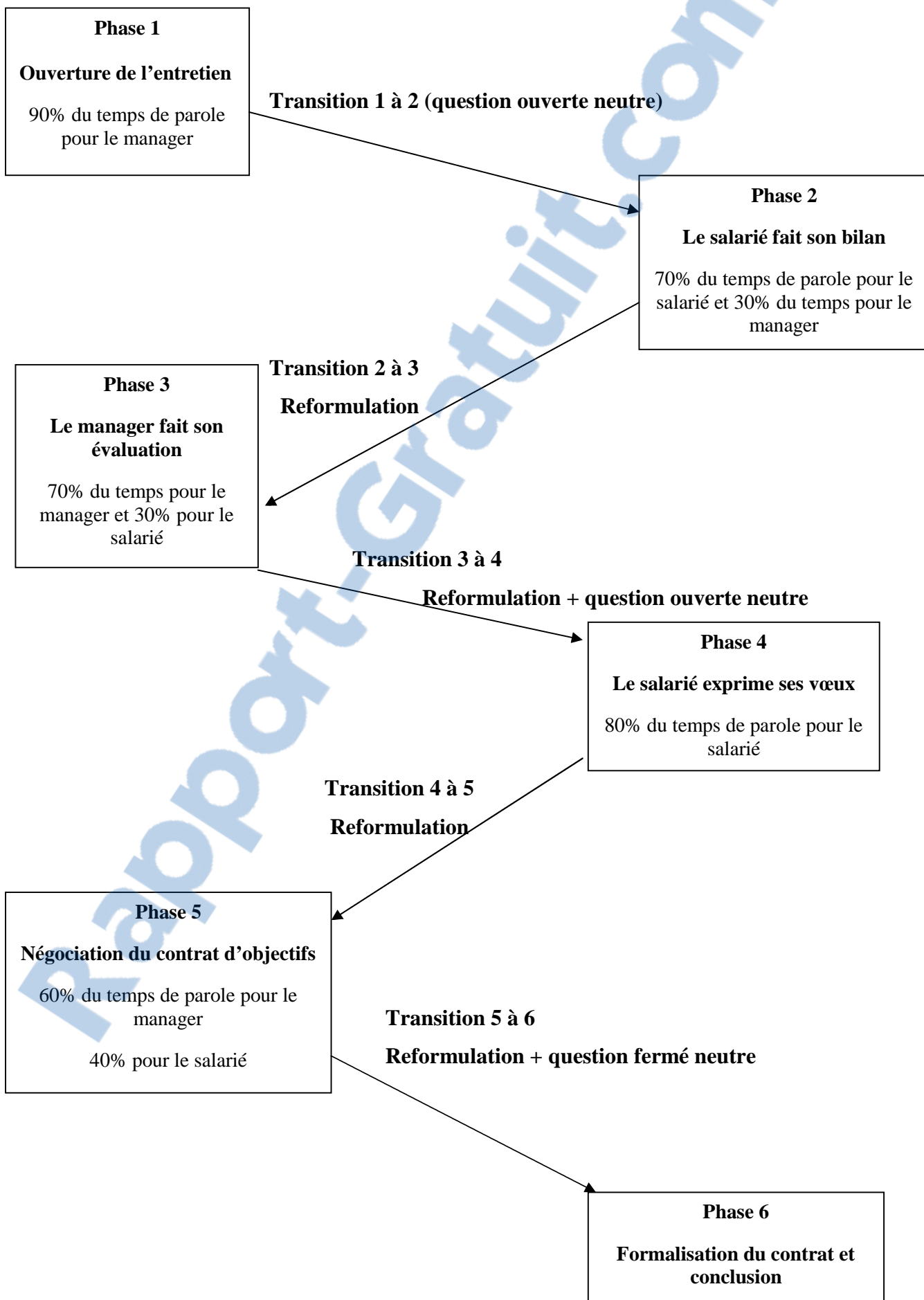
Après avoir évoqué dans la première section la préparation de l'entretien d'une façon explicite ainsi que les outils nécessaires pour une bonne conduite de l'entretien, nous allons maintenant dans cette deuxième section entrer dans l'entretien lui-même, et expliquer d'un point de vue théorique, comment ces entretiens devraient être conduits et les phases de leur déroulement qui sont : l'accueil, le salarié fait le bilan de son année, l'évaluation des résultats, l'émergence des besoins professionnels du salarié, la négociation et la fixation de nouveaux objectifs, la conclusion de l'entretien.

- **Les transitions des six phases de l'entretien**

Pour récapituler les six phases constituant l'entretien d'évaluation, nous allons présenter la succession de ces six phases telle qu'elle a été rapportée par P. MALASSINGNE dans son ouvrage « conduire avec succès l'entretien d'évaluation »

Ce schéma met en évidence l'aspect dynamique des six phases d'un entretien d'évaluation, la première phase nommée l'accueil ; cette phase paraît banale. Cependant elle détient une valeur stratégique indéniable. Après l'accueil, le manager aide son équipier à formuler les situations représentatives de son travail ; cette phase a un poids décisif dans la réussite de l'entretien, la phase qui suit est celle où le manager évalue les résultats du salarié après l'avoir laissé présenter son bilan, cette phase revêt un aspect plus classique ; le manager doit exposer ses conclusions sur les résultats du salarié ; l'écoute, pré-requis indispensable à toute réelle communication, donne du crédit au manager et lui donne le feu vert pour passer à l'étape suivante où le manager et le salarié doivent chercher en commun des améliorations ; quatrième phase suppose une implication du salarié ; aussi faut-il avoir laissé libre cours à l'expression de ce dernier dans la deuxième phase ; la phase quatre marque une transition dans l'entretien d'évaluation ; si elle est ratée, il est encore temps de reprendre l'entretien à la phase deux. Une fois que les phases deux et quatre ont été fructueuses, la négociation peut se limiter à la simple formulation du contrat des nouveaux objectifs dans la phase cinq, enfin vient la formalisation de la négociation dans la dernière phase qui est la sixième.

Figure N°01 : Les transitions des six phases de l'entretien



**Source :** P. MALASSINGNE, conduire avec succès un entretien d'évaluation», eyrolles, éditions d'organisation, 3ème édition paris 2007. P 129

Nous allons à présent détailler la conduite de ces six phases qui constitue l'entretien.

### **1<sup>ère</sup> phase : l'accueil**

Dans cette phase le hiérarchique accueille son collaborateur, lui rappelle l'objet de l'entretien et lui laisse le soin de lui faire part de ses impressions, JACQUES TEBOUL dans son livre, propose de faire une introduction, « en définissant l'objectif, en déterminant le temps et le plan de l'entretien, rassure intellectuellement et psychologiquement l'évalué, qui peut se représenter comment l'entretien va se dérouler. Pour le responsable, elle permet par les différentes informations qu'elle contient de pouvoir éventuellement recentrer les collaborateurs sur les objectifs de l'entretien. »<sup>1</sup>

Les premiers moments de la rencontre déterminent souvent son déroulement. C'est pourquoi il est souhaitable de débiter d'une façon dynamique et positive. tel que l'affirme R. TURCOTTE<sup>2</sup> on entend par façon dynamique, qu'il est préférable avant de commencer la rencontre de prendre les moyens nécessaires pour éviter d'être dérangé par des appels téléphoniques ou des visites impromptues.

L'accueil sert donc à définir l'objectif, déterminer le temps et le plan de l'entretien et préparer intellectuellement et psychologiquement l'évalué. Elle est nécessaire lorsque celui-ci est nouveau dans l'entreprise.

Par ailleurs, La structure de l'entretien a trait essentiellement aux comportements et aux attitudes à tenir lors de l'entretien. Il faut également savoir gérer le temps de l'entretien ce qui permet aux deux parties d'être plus efficaces et d'adopter les attitudes adéquates pour en réaliser les objectifs.

On constate dans ce cas que « l'accueil », n'est pas à confondre avec « réception » ; c'est créer une sécurité et laisser à son interlocuteur le temps de trouver ses repères ; il s'agit pour le manager de réunir les conditions nécessaires à la communication. Ce qu'il faut retenir dans cette première phase c'est qu'il faut :

---

<sup>1</sup> J. TEBOUL, op-cit, P 34.

<sup>2</sup> R. TURCOTTE, « Guide de gestion des ressources humaines », Edition TECHNO Compétences, Québec, 2003. P 77.



- ✓ Établir un climat de confiance dès le début
- ✓ Rappeler le but de la rencontre
- ✓ Susciter l'intérêt
- ✓ Établir les règles du jeu
- ✓ Obtenir l'accord de l'employé

### 2<sup>ème</sup> phase : Le salarié fait lui-même le bilan de son année

L'entretien d'évaluation, c'est un temps de parole réparti entre le manager et le salarié : 70% pour l'évalué et 30% pour le manager. Dans cette phase l'évalué prend la parole. J. TEBOUL note que « le collaborateur se rend compte qu'il a la parole pour participer effectivement au jugement que le responsable portera sur son travail »<sup>1</sup>, dans cette phase, le manager limite volontairement sa production verbale. Il demande au salarié d'expliquer la cause de problèmes constatés ou les raisons de ses réussites. P. MALASSINGNE<sup>2</sup> précise l'intérêt de cette phase pour le collaborateur ainsi que pour le manager dans le tableau suivant :

**Tableau n° 03** : présentation des avantages et des risques de la deuxième phase de l'entretien pour les deux parties (manager/ collaborateur)

<b>Avantage de la phase 02 : Le salarié fait lui-même le bilan de son année</b>	
<b>Pour le salarié</b>	<b>Pour le manager</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valorisation de son travail</li> <li>✓ Expression de ses ressentis</li> <li>✓ Possibilité d'argumentation</li> <li>✓ Reconnaissance de son individualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compréhension de la cause de certains écarts</li> <li>✓ Connaissance de solutions appliquées par le salarié</li> <li>✓ Préparation d'un terrain d'entente reposant sur des faits</li> <li>✓ Vérification de la logique de salarié</li> </ul>

<sup>1</sup> J.TEBOUL, op-cit, P 35.

<sup>2</sup> P. MALASSINGNE, op-cit, P 79.

Risque de cette phase 2	
Pour le salarié	Pour la manager
✓ Une absence de coopération ou de participation	✓ Une perte de source d'information ✓ Une perte de contact avec le terrain

**Source :** P. MALASSIGNE « conduire avec succès un entretien d'évaluation », eyrolles, éditions d'organisation, 3ème édition paris 2007. Page : 79.

On retient de ce tableau, qu'un salarié qui conduit sa propre analyse reconnaît alors la nécessité ou l'opportunité d'améliorer certains aspects de son travail, par conséquent, il minimise ses désires d'opposition et il détient la possibilité d'être acteur de sa propre évolution, quand au manager cette phase doit être l'occasion d'inciter son salarié à s'exprimer pour donner une torture individualisé a l'entretien et d'expliquer certains dysfonctionnements qui ont perturbé son évolution ou retardé l'atteinte de ses objectifs ; il ne s'agit pas de surfer sur une faiblesse de l'employé, mais de faire émerger les insuffisances pour les traiter ensemble.

Il s'agit dans ce cas d'inviter le collaborateur à présenter son bilan et ce qu'il aura à préparer au préalable avant l'entretien (voir la phase de préparation). Et le manager doit Prendre notes car les informations qu'il va recueillir lui permettront de compléter sa propre appréciation de la Situation.

Dans cette phase le manager doit aider le collaborateur à dresser le bilan de l'année écoulée pour ce faire, il doit avoir :

- **L'écoute active** : il s'agit de comprendre le message de l'émetteur et se taire, l'effet qu'il doit y avoir est que l'interlocuteur se sent accepté ; le seul indicateur qui permet de vérifier l'écoute est la reformulation.
- **La reformulation** : il s'agit de résumer et non répéter les opinions exprimées ou sentiments de l'émetteur sans en altérer le sens. L'effet qu'il doit y avoir est la preuve de compréhension, et la clarification des propos, ainsi que la prise de confiance de la

valeur d'un message. Et l'un des témoins de réussite de la reformulation c'est l'accord de l'interlocuteur.

- **La question neutre** : il s'agit de formuler une interrogation ouverte ou fermée neutre, l'effet qu'il doit y avoir c'est la preuve d'intérêt, et l'aide à la réflexion ; l'un des témoins de réussite c'est la participation de l'interlocuteur par des réponses significatives.

J. TEBOUL affirme ce qu'on vient de dire, «le manager, écoute, comprend, pose des questions, se fait préciser certain points, faits approfondir éventuellement les analyses qui sont faites par l'évalué »<sup>1</sup>.

Mais dans cette phase le manager n'est pas seulement censé, écouter et reformuler tous ce qui était dit, mais il doit aussi définir les causes des réussites et des dysfonctionnements, telle que l'affirme P. MALASSINGNE en notant que « le manager part du constat du salarié pour retrouver une cause initiale »<sup>2</sup> et ajoute « Faire expliquer la cause d'un écart entre un objectif et son résultat permet de définir une évolution possible et de prévoir de nouveaux objectifs », ainsi que d'identifier et comprendre les réactions du salarié, que « chacun ne réagit pas de la même façon et le manager se doit de gérer ces différences. »<sup>3</sup>

Ce qu'il faut retenir dans cette deuxième phase :

- ✓ Adopter une attitude favorable et positive, et manifester de l'empathie.
- ✓ Préciser les objectifs, transmettre l'information et confirmer la compréhension.
- ✓ Écouter activement : reformuler, encourager et utiliser les techniques de l'écho et de la pause. Avant de réagir, s'assurer d'avoir bien compris.
- ✓ Questionner méthodiquement : utiliser des questions ouvertes et précises. Inciter l'employé à s'exprimer. Lui permettre de décrire ses intérêts et de fixer lui-même ses objectifs.
- ✓ Observer et être attentif au non verbal : les gestes, les expressions du visage l'intonation de la voix, etc.

---

<sup>1</sup> J. TEBOUL, Op-cit, P 35.

<sup>2</sup> P. MALASSINGNE. Op-cit, PP [85-87]

<sup>3</sup> P. MALASSINGNE. Ibid. PP [85-87]

- ✓ Vérifier ses perceptions.

### **3<sup>ème</sup> phase : l'évaluation des résultats :**

Cette phase porte sur le degré d'atteinte des objectifs, sur les difficultés rencontrées.

Dans cette phase Le responsable hiérarchique évalue la conformité des résultats aux prévisions, en fonction des objectifs et aux délais impartis sur lesquels les deux parties ont convenu, telle que l'affirme J. TEBOULE « il s'agit pour le responsable d'évaluer la conformité des résultats aux prévisions, part rapport aux objectifs et aux délais sur lesquels les deux parties s'étaient mises d'accord »<sup>1</sup>. En outre, il doit s'impliquer pour faire dévoiler les points forts et les points faibles sur lesquels un accord commun doit être donné par l'évaluateur et l'évalué, quand il dit « à la fin de cette partie de l'entretien, responsable et collaborateur se sont mis d'accord sur les points forts et les points à améliorer, de ce dernier »<sup>2</sup>

### **4<sup>ème</sup> phase : l'émergence des besoins professionnels du salarié :**

Lorsque les points forts et les points faibles sont bien cernés et précisés et nettement reformulé par le responsable dans la troisième phase, on peut passer à la quatrième partie de l'entretien. Dans cette phase le responsable doit communiquer son appréciation globale et chercher en commun des moyens et des solutions à mettre en œuvre pour l'amélioration des points faible. D'après J. TEBOUL « il s'agit pour le manager de faire une dernière synthèse et de donner son appréciation globale de la performance du collaborateur. »<sup>3</sup>. Une fois l'appréciation globale a été communiquée, le responsable doit chercher en commun avec son collaborateur des solutions à mettre en œuvre pour l'amélioration des points faibles, telle que P. MALASSINGNE l'affirme : « l'objectif de cette phase est de détecter les souhaits ou besoins qui aideront la progression de l'individu et contribueront à la rentabilité de l'unité »<sup>4</sup>. Dans ce cas le responsable doit à nouveau donner la parole au salarié pour que ce dernier

---

<sup>1</sup> J.TEBOUL, op-cit, P 36.

<sup>2</sup> J. TEBOUL, ibid. P 37.

<sup>3</sup> J. TEBOUL, ibid. P 38.

<sup>4</sup> P. MALASSINGNE, op-cit, P 108.

fasse part de ses avis et de ces propositions, telle que J. TEBOUL l'affirme « plutôt que de lui imposer ses propres solutions, sans écouter ce qu'il à dire et à proposer »<sup>1</sup>. Cette phase doit être l'occasion pour le collaborateur d'aborder l'avenir et de communiquer ses perspectives à son responsable.

### **5<sup>ème</sup> phase : La négociation et la fixation de nouveaux objectifs :**

Les objectifs individuels découlent généralement des axes de progression en lien avec l'exercice des activités principales du métier ; elles découlent aussi des objectifs collectifs ainsi que des missions transversales.

Ces objectifs sont fixés et négociés avec l'évalué qui est invité à faire des propositions. J. TEBOUL<sup>2</sup> précise que ces objectifs doivent être fixés de façon prioritaire par rapport aux points faibles du collaborateur qui devront être améliorés.

Les conditions de réussite, sont elles aussi négociées entre l'évaluateur et l'évalué, et sont ensuite formalisées pour chaque objectifs :

- Moyens : formations, matériels, tutorats, procédures
- Echancier ou délais de réalisation de l'objectif

### **6<sup>ème</sup> La conclusion de l'entretien :**

Dans cette phase le manager doit reformuler le contrat. Pour P. MALASSINGNE<sup>3</sup> la reformulation du contrat est essentielle ; elle dit que la manager et le salarié n'argumente plus dans cette phase et qu'elle doit durer moins de dix minutes.

Dans sa thèse M. WARD<sup>4</sup> explique que Dans cette phase le hiérarchique résume l'échange, consigne par écrit sur le formulaire d'évaluation les éléments essentiels : le manager doit vérifier que son collaborateur est en accord avec cette synthèse; procède à l'évaluation globale ; invite son collaborateur à donner son sentiment sur le déroulement de l'entretien ;

---

<sup>1</sup> J.TEBOUL, op-cit, P 39.

<sup>2</sup> J.TEBOUL, ibid. P 39.

<sup>3</sup> P. MALASSINGNE, ibid. P 127.

<sup>4</sup> M. WARD, « mise en place d'un système d'évaluation du personnel à l'office national de l'eau potable (ONEP) ». Thèse professionnelle, Maroc, 2007, P 31

précise les engagements pris et propose un délai de réalisation et enfin indique qu'il y a d'autres rendez-vous au cours de l'exercice.

Ce qui il faut retenir dans cette phase c'est qu'il faut :

- Garder la mémoire des informations : relire et remettre en forme rapidement les notes prises durant l'entretien et noter les éléments non verbalisés (les comportements, les expressions émotionnel) qui en ont marqué le déroulement.
- Préserver la confidentialité
- Faire valider par la personne interrogée les comptes rendus d'entretiens, si nécessaire.

On peut conclure, que si le manager veut être efficace, il est dans l'obligation de respecter l'ordre clair et cohérent de cette structure et n'aborder chacun des thèmes que lorsque le dialogue sur le thème précédents est terminé, en effet les changements soudains de thème perturbent le collaborateur, augmentent son anxiété et jettent la confusion dans son esprit.

**Section 03 : Les difficultés propres à l'entretien d'évaluation et les conditions de réussites**

Bien que la méthode de l'entretien d'évaluation soit fondée les résultats atteints sont rarement probants dans la pratique. À tort ou à raison, le principe même de l'entretien d'évaluation est souvent ressenti comme un artifice permettant de cautionner des pratiques souterraine, primes à l'ancienneté. Nous allons voir dans cette dernière section les difficultés qui sont propres à l'entretien d'évaluation, et qui concerne les deux parties (collaborateur, manager) ; nous allons ensuite étudier d'un point de vue théorique, les remèdes et voir comment faire face aux nombreuses difficultés et particulièrement la façon dont il faut gérer les conflit pendant l'entretien.

**1. Les difficultés de l'entretien d'évaluation :**

Comme tout exercice à enjeux, l'entretien d'évaluation comporte des obstacles, des difficultés qu'il faut savoir surmonter pour en tirer les bénéfices. Dans son article Marie Laure Voisard<sup>1</sup>, fait le point sur les difficultés fréquentes rencontrées lors de cette entrevue. Et met en lumière les bénéfices pour le manager.

Ce que le consultant appelle difficultés ce sont ces erreurs commises aussi bien par l'évaluateur que par l'évalué, et qui nuisent au bon déroulement de cet exercice. Elles sont par fois le résultat de négligences ou au manque de temps, souvent. En voici la liste :

- Les évalués arrivent sans préparation de l'entretien ;
- Le manager n'a pas préparé et pour masquer ce manque monopolise le débat et n'écoute pas son collaborateur ;
- Les évalués déçus par des engagements non tenus précédemment (soit par le manager ou son prédécesseur) ne croient plus à l'intérêt de la démarche et sont dubitatifs ;
- L'évalué cherche à parler beaucoup plus des tiers (d'autres collègues) que de lui-même et la conversation dérive et s'éternise ;
- L'évalué refuse de signer son entretien pensant que la signature signifie un accord sur les objectifs alors que ce n'est qu'un visa signifiant que l'entretien a bien eu lieu ;
- Un collaborateur refuse de parler ou d'y assister ;
- L'évalué ou le manager refuse de se remettre en cause ;

---

<sup>1</sup> <http://www.salaire-net.fr/entretien-annuel-difficultes>

- Absence d'écoute du manager ;
- Aborder des sujets qui n'ont pas leur place dans l'entretien ; car le collaborateur doit être au centre (ex : modalité de réorganisation, revue d'équipe, point d'étape d'un projet, jugement sur l'organisation de l'entreprise, etc.) ;
- Ne pas oser aborder le savoir être (compétences comportementales requises) de peur d'être dans le jugement ou de froisser l'interlocuteur qui ne pourra pas s'améliorer et qui ne comprendra pas son N+1, à cause des non-dits, l'un des risques qu'on peut rencontrer sans la phase deux qu'on a surnommé absence de coopération et de participation, dans ce cas le manager peut perdre des informations ;
- Remplir le support après l'entretien, ce qui est chronophage (c'est-à-dire une activité qui nécessite beaucoup de temps), n'est pas un acte de management ;
- En faire un acte administratif (remplir un support) et non un acte de management sain.

Ce type d'erreurs, par omission, négligence, mauvaise interprétation ou simplement manque de temps, risque de mettre à mal l'objectif prioritaire de l'entretien, à savoir faire progresser l'ensemble des collaborateurs.

## 2. Les conditions de réussite d'un entretien d'évaluation :

Pour que le salarié tire tous les bénéfices de ce dispositif qui est l'entretien d'évaluation, il est incontournable qu'un certain nombre de conditions favorables soient réunies au sein de l'entreprise telle que C. AGOSTINI l'affirme<sup>1</sup>

- cultiver et favoriser une certaine "maturité" de l'organisation pour accepter que l'employabilité du salarié ne soit pas celle recherchée par l'entreprise et accepter le départ du collaborateur plutôt que le laisser se démotiver et s'étioler ;
- être transparent sur ce que l'entreprise est à même de proposer : ses politiques de gestion des carrières, ses stratégies de développement, ses outils ou dispositifs internes pour la GPEC, etc.;
- mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour anticiper les évolutions des métiers d'aujourd'hui, identifier les nouveaux à apparaître

<sup>1</sup> [http://ressources.centre-inffo.fr/IMG/pdf/2010\\_conduire\\_avec\\_succes\\_les\\_entretiens\\_professionnels.pdf](http://ressources.centre-inffo.fr/IMG/pdf/2010_conduire_avec_succes_les_entretiens_professionnels.pdf)  
« Conduire avec succès les entretiens professionnels », Paris, 2010.



et ceux pour lesquels il n'y a plus d'avenir possible. En conséquence, se doter de ces démarches et/ou outils (référentiels, revue de carrière, etc.), en étant vigilant sur la formation des personnes qui auront à les faire vivre (et notamment, en formant l'encadrement à la pratique de l'entretien professionnel)<sup>1</sup>;

- faire preuve de créativité en développant des stratégies externes lorsque les perspectives internes restent limitées (mobilité inter entreprises, missions fonctionnelles...);
- Consacrez à l'entretien une durée suffisante. Faire en sorte de ne pas être interrompu. Le collaborateur appréciera que le manager lui donne du temps "gratuitement" ;
- Le manager doit créer un environnement favorable pour les deux parties en présence (le manager et le collaborateur) ;
- Le manager doit garder l'objectif de l'entretien toujours présent à l'esprit pour ne pas dévier. Il doit se rappeler que l'entretien n'a pas pour objet de blâmer, de louer, de calmer. Il a pour objet d'améliorer la qualité et le rendement du travail professionnel et l'épanouissement qu'on peut y trouver.
- Commencez l'entretien par le rappel de sa nature, l'évocation de ce qu'il comporte et des avantages qu'on peut en tirer et négociez avec le collaborateur le plan qui peut être suivi.
- Le manager doit partir de l'hypothèse que son collaborateur veut améliorer son travail et son efficacité.
- Le manager doit maîtriser au préalable une méthode pour résoudre les malentendus et les conflits.
- Le manager doit savoir percevoir quand le collaborateur désire être entendu. A ce

---

<sup>1</sup> [http://ressources.centre-inffo.fr/IMG/pdf/2010\\_conduire\\_avec\\_succes\\_les\\_entretiens\\_professionnels.pdf](http://ressources.centre-inffo.fr/IMG/pdf/2010_conduire_avec_succes_les_entretiens_professionnels.pdf)  
« Conduire avec succès les entretiens professionnels », paris, 2010.

moment, il doit lui donner toute latitude d'exprimer son point de vue sur la question. Et faire l'effort d'entrer honnêtement dans ses arguments ; Ils peuvent l'éclairer<sup>1</sup>.

- Le manager ne doit pas terminer l'entretien sans qu'il s'assure de deux choses :  
Qu'il a compris à fond et en totalité ce que l'interlocuteur avait à lui dire.  
Qu'il sait que son interlocuteur a compris ce qu'il avait à lui dire.

Pour être réussi, l'entretien doit être bien positionné dans le processus RH d'évaluation et de gestion des compétences de l'entreprise. Il doit être adapté aux besoins des différents acteurs de l'entreprise (direction, management, collaborateurs, service RH, Instances Représentatives du Personnel,...). Les objectifs et règles de fonctionnement de l'entretien pour tous les acteurs doivent être bien définis et formulés. Le collaborateur doit se positionner dans une démarche active de progression de ses compétences et de construction de son projet professionnel et le manager doit prendre une posture d'auditeur des compétences du collaborateur et être force de propositions sur les mesures correctives à mettre en œuvre.

Cependant, on peut conclure en disant que lorsque les conditions que nous venons d'exposer sont réunies, l'entretien d'évaluation permet alors à l'évalué d'estimer correctement ses compétences et son potentiel, en sachant exactement quels sont ses points forts et dans quel domaine il doit s'améliorer, il sait aussi qu'il peut exprimer ce qui, pour lui, dans son travail, va ou ne va pas. De cette manière, il participe activement à l'élaboration de sa fonction, à son développement et le cas échéant à la redéfinition de celle-ci ; il découvre d'éventuels besoins personnels de formation et des pistes d'actions qu'il devra mettre en œuvre pour progresser, enfin il peut en se situant plus précisément dans son entreprise, ajuster dans une perspective de carrière, ses objectifs, ses motivations, et ses ambitions.

### **3. les comportements à adopter et le traitement des conflits pendant l'entretien :**

Il arrive que des tensions latentes avec un collaborateur se révèlent lors d'un entretien annuel d'évaluation. Ils peuvent facilement dégénérer en conflits, aggravés par la relation hiérarchique qui n'est pas toujours bien gérée, du côté du responsable comme du côté du collaborateur.

---

<sup>1</sup> [http://ressources.centre-inffo.fr/IMG/pdf/2010\\_conduire\\_avec\\_succes\\_les\\_entretiens\\_professionnels.pdf](http://ressources.centre-inffo.fr/IMG/pdf/2010_conduire_avec_succes_les_entretiens_professionnels.pdf)  
« Conduire avec succès les entretiens professionnels », Paris, 2010.

L'existence de ces difficultés exige donc de la part du responsable qu'il soit capable de les surmonter, en traitant le conflit et en réduisant les tensions entre lui et son collaborateur. S'il ne le fait pas, la conduite de l'entretien devient très difficile. Les conflits peuvent naître de situations qui ont précédé l'entretien : souvent l'un des deux partenaires aborde l'entretien avec la volonté de s'opposer systématiquement à l'autre ; ou bien naître du déroulement de l'entretien lui-même. Bien comprendre les ressorts fondamentaux des conflits est donc essentiel pour calmer le jeu.

J. TEBOUL dans son ouvrage sur l'entretien d'évaluation expose les méthodes de traitement des conflits pendant l'entretien explique les méthodes qui permettent de traiter les conflits pendant l'entretien <sup>1</sup>

➤ **Diagnostiquer l'objet du conflit :**

Une première approche est de rechercher avec le collaborateur sur quoi porte le désaccord. Celui-ci peut porter sur

- les valeurs : façon d'exercer l'autorité, style de management.
- les faits et leur interprétation, c'est le cas le plus fréquent
- les objectifs à atteindre : refus de négociation de la part du responsable, objectifs jugés irréalistes par le collaborateur, simple refus des objectifs par principe.
- les méthodes préconisées

➤ **Etre attentif au comportement du collaborateur :**

Le contenu émotionnel pendant un conflit est rarement verbalisé (mimiques, geste, expression du visage, postures, ton, débit de parole, etc.) : Le responsable doit être attentif en observant, ressentant et écoutant ce que manifeste l'interlocuteur par son comportement (gestes, mimiques, ton de la voix, accélération du débit de la parole, etc.).

➤ **Tenir compte dans un conflit de la spécificité des réactions de subordination :**

Les réactions de subordination peuvent être très différentes selon la situation, le contexte professionnel et la personnalité du collaborateur et du responsable. Ce sont des réactions de domination ou de soumission.

<sup>1</sup> J. TEBOUL, op-cit, PP [74-77]

➤ **La rébellion, réaction de domination active :**

Le collaborateur essaye de renverser l'autorité et tente de dominer son supérieur hiérarchique et de l'influencer. Il ne faut pas répondre par l'agressivité que recherche le collaborateur, mais plutôt détendre le rebelle (éventuellement plaisanter). Chercher plutôt à explorer calmement avec lui si son ambition est fondée sur des intentions réelles ou non et lui fixer des objectifs élevés conformes à cette ambition.<sup>1</sup>

➤ **La contrainte, réaction de domination passive :**

Le collaborateur cherche à être influent de manière détournée par une attitude non directive. Il veut jouer un rôle sans revendiquer clairement du pouvoir et tente de créer un sentiment de culpabilité chez le responsable. Celui-ci doit alors être directif et clair et pousser le collaborateur à l'action.

➤ **Le dévouement excessif réaction de soumission active :**

Le collaborateur recherche la soumission au pouvoir et à l'autorité mais cherche aussi le contrôle de la situation d'autorité en s'y soumettant et en provoquant parfois l'agressivité du responsable. Dans ce cas, celui-ci ne doit pas « entrer dans le jeu » et encourager ou féliciter ce dévouement excessif et ses manifestations. Il doit souligner les quelques exemples de réussite autonome du collaborateur et l'inciter à poursuivre en ce sens sur des consignes claires en insistant sur cette autonomie.

➤ **La démission, réaction de soumission passive :**

Le collaborateur n'est pas intéressé par son travail, ni par l'équipe dont il fait partie. Il est désenchanté, voire cynique et peut avoir des comportements de dérision. Il s'agit le plus souvent d'une fausse docilité et il est infructueux de vouloir le forcer à s'impliquer ou lui demander de respecter impérativement des règles ou procédures. Le responsable devra plutôt rechercher avec l'intéressé les causes de sa frustration et de sa passivité et trouver (si possible) des solutions lui permettant de le motiver et devenir acteur de son travail.

---

<sup>1</sup> [http://ressources.centre-info.fr/IMG/pdf/2010\\_conduire\\_avec\\_succes\\_les\\_entretiens\\_professionnels.pdf](http://ressources.centre-info.fr/IMG/pdf/2010_conduire_avec_succes_les_entretiens_professionnels.pdf)  
« Conduire avec succès les entretiens professionnels », Paris, 2010.

D'une façon générale en cas de conflit le manager doit éviter d'user de la persuasion avec le collaborateur mais chercher de préférence à l'influencer au cours de l'entretien, en tentant de comprendre les causes de sa résistance et savoir soi-même ce que l'on veut et l'exprimer clairement, et d'éviter l'enchaînement de réactions et chercher à l'interrompre rapidement et sortir du « Cercle vicieux » ainsi que de chercher immédiatement des solutions complètes et définitives au conflit Particulièrement si celui-ci a plusieurs composantes et ne doit pas se centrer sur la personne et resituer les réactions du collaborateur dans le contexte professionnel et les contraintes qu'il implique et qui sont souvent à l'origine du conflit.

On ne peut que dire qu'une bonne solution est celle qui respecte les intérêts communs et les intérêts les plus importants de chacun, il s'agit donc de vérifier la fiabilité de la solution, et en quelque sorte de la tester, en vérifiant que chacun y trouve son compte, et ce par rapport aux objectifs à atteindre ; ce n'est que dans ces conditions qu'un accord peut être passé, pour l'adoption et l'application des solutions trouvées.

En conclusion, le supérieur hiérarchique doit avoir la volonté de rechercher des solutions négociées satisfaisantes pour chacune des parties et qui ne seront efficaces que si le conflit a été préalablement analysé, et réduit à des éléments identifiables et précis.

#### **4. Les limites et critiques de l'entretien d'évaluation :**

Si l'évaluation est une nécessité dès lors qu'il y a action, si les entreprises en cultivent les vertus indéniables, l'évaluation quelque soit la forme qu'elle revêt ne peut pas être tout. L'entretien d'évaluation n'échappe pas à la règle.

C. BATAL souligne ces limites : « l'entretien n'est qu'un moment de synthèse et de formalisation de données recueillies tout au long de l'année »<sup>1</sup>, J. PIVETEAU de son côté rappelle que : « si évaluer, c'est mesurer, alors, l'entretien n'est pas un bon instrument de mesure »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> C. BATAL, « la gestion des ressources humaines dans le secteur public », Edition d'organisation, Paris 1998, P 141.

<sup>2</sup> J. PIVETEAU, « l'entretien d'appréciation du personnel », Paris 1996, P12.

L'évaluation du personnel, selon les finalités qu'elle se donne, ne peut pas se résumer à ceux de l'entretien annuel d'évaluation ; la seule évaluation compatible avec ce type d'entretien selon ce même auteur (J. PIVETEAU), est celle où « dans une situation de face à face où l'on cherche à construire en commun, par approximation successive, une appréciation partagée sur l'activité professionnelle de chaque collaborateur »<sup>1</sup>

La méthode d'évaluation propre à l'entretien d'évaluation est celle qui se fonde sur les valeurs qualitatives.

On ne peut que citer la formule de C. HADJI : « il n'y a d'évaluation qu'au moment où émerge le qualitatif dans le quantitatif »<sup>2</sup>.

En résumé on peut dire que l'entretien annuel d'évaluation est un exercice managérial, qui est le plus souvent, un élément central de la gestion des ressources humaines ; sur lui reposeraient des décisions de gestion, il constitue donc un moment clé dans l'entreprise, mais malgré cela P. GILBERT et G. SCHMIDT<sup>3</sup>, lui adressent de nombreuses critiques à savoir :

- Les appréciés regrettent :
  - Le manque de préparation de l'entretien ;
  - Le flou des descriptifs de fonctions ou le manque de fiabilité des référentiels ;
  - Le non-retour systématique des résultats de l'évaluation
  - Leur méconnaissance des enjeux réels de l'entretien
  
- Les appréciateurs ne sont pas moins insatisfaits, ils déplorent :
  - Le peu d'implication de leur propre hiérarchie ;
  - Le flou des objectifs assignés au système de l'évaluation
  - L'absence de feed-back aux appréciés
  - Leur connaissance insuffisante des postes à pourvoir, des moyens disponibles
  - Leur manque de maîtrise de la situation d'appréciation
  - Le manque de préparation de l'entretien
  - Le manque de concertation avec les gestionnaires
  - L'inexploitation des résultats de l'évaluation

---

<sup>1</sup> OP-CIT, JACQUES PIVETEAU, P 198.

<sup>2</sup> C. HADJI, « l'évaluation : les règles des jeux », paris 1995, P73.

<sup>3</sup> PATRICK GILBERT et GERALDINE SCHMIDT, « évaluation des compétences et situations de gestion », Edition, economica, parie 1999. PP 36.37

- Les difficultés à détecter les compétences de leurs collaborateurs
- Le manque de précision et d'actualisation des référentiels

On peut dire au final, que L'utilité de ce rendez-vous annuel n'est pas toujours perçue par les managers qui sont au contact quotidien de leurs équipes. Le manque de savoir-faire pour mener à bien ce type d'entretien et de savoir gérer les situations conflictuelles qui peuvent en résulter peut également constituer une limite. Cependant, Les collaborateurs peuvent percevoir l'entretien annuel comme un rendez-vous à l'impact limité compte tenu notamment de la validité et de la pertinence des évaluateurs. La peur du jugement et du manque d'objectivité du hiérarchique peut également poser problème ainsi que le doute sur les compétences de son manager à pratiquer des évaluations et à mesurer au quotidien la valeur et la qualité de son travail.

**Conclusion**

Pour conclure ce deuxième chapitre on peut dire, que pour une bonne conduite d'un entretien, il convient avant toute chose de tenir compte de la culture de l'entreprise, pour déterminer sur qu'elle base conceptuelle l'évaluation du personnel va se fonder, concevoir et d'intégrer la pratique des entretiens annuel d'appréciation, dans une démarche systématique et collective.

Les entretiens sont un temps fort de l'évaluation du personnel, ils doivent s'intégrer à la politique de l'évaluation de l'entreprise. Ils ne peuvent se dérouler au hasard, mais selon les règles déterminés : les évaluateurs, les finalités de cette évaluation et les supports utilisée doivent être communs à l'ensemble des agents. La réussite de ce type d'entretien entre évaluateur et évalué est conditionnée par sa prévision, sa préparation, son déroulement.

Au cours de cet entretien, le comportement des responsables, les techniques de communication utilisée sont déterminantes.

Ce type d'entretien est délicat à mener, parce qu'à son issue, un jugement est donné par l'évaluateur et que ce jugement peut avoir conséquence sur le travail et la progression de carrière de l'agent. Pour éviter tout écueil, une formation et un accompagnement des évaluateurs doivent être envisagés. La mise en place de ses entretiens repose sur une forte sensibilisation et information du personnel, c'est pourquoi il est impératif de préparer l'ensemble des agents à cette nouvelle forme d'évaluation.



## Conclusion à la première partie

---

### Conclusion de la première partie

A fin de conclure la première partie de notre travail qui est essentiellement théorique, il est à noter que l'entretien d'évaluation est l'entretien professionnel qui concrétise pour l'évalué un système, une organisation et ses valeurs ; une façon de concevoir et de vivre le management, et enfin une relation, il ne suffit donc pas qu'il soit positivement mené par le responsable, il est aussi sous tendu par des conditions préalables que les entreprises ne doivent pas méconnaître. L'entretien d'évaluation est inséparable d'un contexte qui en détermine l'efficacité, la nécessité et l'acceptation.

Le système d'évaluation doit intégrer les valeurs de l'entreprise, mais aussi, comme nous l'avons vu, les normes propres à chaque fonction, il ne peut être perçu positivement et fonctionnellement que par rapport à une politique clairement expliquée au personnel : des salaires et des rémunérations, des promotions au sein de l'entreprise. La hiérarchie doit être garante de cette cohérence et convaincue de l'utilité de ce système.

D'autre part, l'entretien d'évaluation, étant l'aboutissement annuel des relations de travail qui se sont noués entre le supérieur et le collaborateur, il doit être compris dans le cadre d'un management qui s'appuie sur des valeurs communes, enfin, la qualité de l'entretien lui-même et des relations qui s'établissent entre les deux partenaires, assure encore la validité de l'évaluation. Il est donc important que les cadres soient formés à la conduite de l'entretien d'évaluation, selon les principes que nous avons développés.

L'entretien d'évaluation sera d'autant mieux perçu dans son utilité, par les évaluateurs et les évalués, qu'il prend sa place dans un système plus général dont les principales caractéristiques sont la clarté, la cohérence et la transparence. A ces notions, il faut ajouter celle de contrat qui nous semble fondamentale, en effet, un contrat est passé en début d'année pour la fixation des objectifs et pour la détermination des critères d'évaluation, ce que nous appelons la définition d'un champ de référence communs. C'est dans ce contrat que s'inscrit l'entretien d'évaluation, qui est en lui-même la recherche d'un accord pour déterminer les points forts et les points faibles du collaborateur. Celui-ci a un point de regard sur le jugement porté sur ses performances, de même qu'il participe effectivement à l'élaboration du nouveau contrat qui l'engage pour l'exercice suivant.

## **Conclusion à la première partie**

---

L'évaluation ne peut être efficace que si elle laisse un rôle effectif au collaborateur, dans ces conditions elle remplit sa double fonction d'outil pour la gestion de l'ensemble de l'encadrement et l'outil de management pour le responsable. Elle est alors facteur de progrès et de motivation. Elle assure dans le jeu contractuel, le respect de normes et de critères, l'atteinte d'objectifs ; elle limite considérablement l'arbitraire par le face à face qu'elle instaure.

## Introduction à la partie empirique

---

### Introduction à la partie empirique

L'entreprise algérienne ne peut progresser que dans la mesure où elle est capable d'inventer les pistes les plus prometteuses pour reconstruire une nouvelle gestion et saisir activement les opportunités que lui offre le développement technologique et économique. En effet la crise qui a accompagné le changement de modèle économique en Algérie, ces dernières années, a fortement affecté son organisation sociale. Le passage d'une économie de stagnation à une économie en croissance conduit toujours au changement des comportements des entreprises.

La gestion des ressources humaine en Algérie est en constante évolution, elle se situe entre tradition et modernité, mais quelle que soit la nature de la perception de la performance social ai niveau, il n'ya pas doute que l'homme est le facteur clé de la réussite et du développement de l'entreprise. Depuis quelque année, les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne pouvaient plus améliorer leur fonctionnement sans tenir compte d'une de leurs ressources- clés : les ressources humaines.

Dans une telle situation, BMT, juge que les entreprise qui réussissent sont celles qui auront su miser sur le développement des ressources humaines, dans ce contexte , elle souligne que le social ne peut être dissocié de l'économie, et la clef de la compétitivité n'est plus seulement le capital, mais le développement des hommes, c'est ainsi que la valorisation des ressources humaine occupe une place privilégiée et prioritaire, et elle est de plus en plus intégré dans la gestion de l'entreprise a travers la participation et les prévisions, on s'intéressant de prés aux compétences individuelles et collectives, cela suppose donc la mise en ouvre d'une GPEC, Pour cela, BMT s'est engagée dans la conduite de nouveaux projets de Management des compétences, Parmi ces actions, nous retrouvons la Mise en place de l'entretien annuel d'appréciation (EAA).

La partie théorique de notre travail a eu pour but d'introduire une réflexion globale sur l'évaluation du personnel, fondée sur le postulat qu'il n'ay pas de management sans évaluation et pas d'évaluation sans transparence et clarté , cette nouvelle approche de l'évaluations s'affirme généralement par la mise en place des EAA, des lors l'évolution de l'évaluation ne peut se concevoir sans entretien, a se jour, il est la seul situation qui traduit le mieux la dimension relationnel et humaine du changement, la mise en place de ce dispositif nécessite quelque préalable , reposant sur des valeurs qualitative, ce type d'évaluations a ses propres limites , cette approche théorique de l'évaluations basée sur les EAA, nous amène a

## Introduction à la partie empirique

---

questionner la réalité du terrain, c'est ce que nous allons tenter d'aborder dans cette deuxième partie de notre travail ; comment les EAA sont-ils perçus par les employés ( managers et collaborateurs) , comment sont-ils conduits , et qu'elles sont les difficultés qui en découlent ?

Dans cette étude, nous avons pu intégrer pendant une période d'un mois cette entreprise algérienne/ Singapourienne appelée Bejaia Mediterranean terminal (BMT), et notre recherche s'est centrée exclusivement sur le personnel acteur des EAA (évalués, évaluateurs) dans le but de mesurer la satisfaction, la qualité mais aussi d'exposer le déroulement et la conduite des entretiens annuels d'appréciation du personnel.

Afin d'apporter des réponses à notre problématique de recherche, nous avons adopté une approche qualitative qui repose sur une analyse approfondie de trois types de propos : celui du directeur des ressources humaines, celui des managers chargés d'évaluer, et enfin un retour d'avis argumenté des évalués quand à leur évaluation.

Pour ce faire, nous avons opté pour deux types d'outils : les questionnaires et les entretiens semi directifs distribués et réalisés auprès des évalués et des managers ainsi que le DRH.

Cette partie comme la précédente s'étale sur deux chapitres dont le premier décrit la méthodologie de recherche et le déroulement de l'enquête. Le second et le dernier chapitre

Traitera des résultats de l'enquête ainsi que des pratiques de BMT en termes d'appréciation du personnel

# **Chapitre 01 :**

# **Méthodologie de**

# **recherche et**

# **organisme d'accueil**

## **Chapitre 01 : la méthodologie de recherche et l'organisme d'accueil**

Nous ne pouvons commencer le traitement des données dont nous disposons sans faire au préalable une brève présentation de la méthodologie de l'enquête et de collecte de celles-ci. Les deux premières sections de ce premier chapitre sont d'une importance capitale en ce sens qu'elles permettent de mettre en évidence l'objectif de l'enquête, d'avoir un bref aperçu sur la constitution de notre échantillon et les méthodes que nous avons choisies pour mener notre enquête ; mais aussi présenter l'organisme que nous avons choisie comme terrain d'enquête.

### **Section 01 : Déroulement de l'enquête :**

La méthodologie adoptée dans ce travail a pour but de nous aider à mieux procéder dans la procédure de l'enquête que nous avons menée. Cette section explique donc la manière dont s'est déroulée notre enquête. Elle met en exergue le schéma de la recherche, la population ciblée, cette section informe aussi sur la manière dont l'instrument pour la collecte des données a été construit, Enfin, nous expliquons les techniques employées pour la distribution et la collecte des données, puis la méthode de traitement des données.

#### **1. le cadre de l'étude :**

Le choix de l'entreprise BMT, comme cadre d'étude n'est pas le fruit d'un hasard ; il se trouve que l'évaluation du personnel est un sujet d'actualité qui subit une modification importante telle que les nouveaux outils développés du management, à savoir les entretiens d'évaluation et nous avons pu considérer que la présence d'un partenaire étranger peut expliquer leur présence au sein de cette entreprise ainsi que leur réussite.

L'année 2010 a été marqué par l'engagement de BMT dans une démarche de développement RH, à travers la mise en place d'une GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'emploi et des Compétences) ; celle-ci s'est vu basculer vers une politique de Management RH visant à mobiliser et à développer les Ressources Humaines pour une plus grande performance de l'organisation, dans le but de soutenir la vision stratégique de l'entreprise et d'anticiper les évolutions de l'organisation mais aussi de fidéliser les salariés en maintenant leur motivation, en répondant à leurs attentes et en assurant leur développement professionnel.

Après la phase de création, et de mise en place des infrastructures, des équipements et de la main d'œuvre qualifiée, BMT est passé à la phase développement et formation de ses cadres et Managers. Cette démarche vise dans un premier temps à former les managers et à leur offrir

un programme d'accompagnement dans le but de leur approprier les fondements du Management et du leadership.

Pour cela, BMT s'est engagée dans la conduite de nouveaux projets de Management des compétences, afin d'anticiper les besoins futurs en emploi et optimiser la Gestion de carrières, mais aussi pour permettre à chaque salarié (Manager ou autre) de se situer dans l'entreprise, devenant ainsi acteur de son développement professionnel.

Parmi ces actions, nous retrouvons la Mise en place de l'entretien annuel d'appréciation (EAA) ; ce dernier a permis à la Direction des Ressources Humaines de suivre la carrière de chaque salarié et de lui proposer des actions d'accompagnement. Mais aussi pour permettre à chaque employé de participer à la fixation des objectifs, de s'exprimer sur ses perspectives d'évolution, ainsi que ses besoins en formation. BMT a procédé au lancement des EAA au mois de juin 2010 après plusieurs mois d'accompagnement, de formation et de sensibilisation du personnel concerné.

## **2. Les techniques d'investigation**

Compte tenu de la nature de notre objet d'étude qui porte sur la conduite des entretiens d'évaluation du personnel dans l'entreprise, nous avons porté notre choix sur les deux méthodes classiques de la sociologie à savoir la méthode qualitative et celle quantitative.

Ce sont les procédés opératoires par lesquels se fait le recueil des données. Dans le cadre de notre étude nous avons eu recours à deux procédés :

### **2.1 le questionnaire : (voir annexe n° 02)**

Nous avons eu recours à un questionnaire comme instrument. Il a été conçu dans le but de collecter les informations auprès des employés évalués (collaborateurs) au sein de BMT ; il a pour but de mesurer la satisfaction des évalués par rapport aux entretiens d'évaluation, ainsi que de mesurer la qualité du déroulement de ces derniers et d'en cerner les difficultés propres aux évalués à propos de la conduite de ces entretiens.

Le questionnaire commence par une brève présentation de l'enquêteur et du sujet sur lequel il travaille. Il donne ensuite les précisions sur les raisons de la recherche et indique comment remplir le questionnaire, puis assure sur la confidentialité des informations.

Il comprend 07 grandes rubriques :

- 1- **Identification** : (sexe, âge, poste occupé, ancienneté, promotion, formation).
- 2- **La préparation de l'entretien** : cette rubrique comporte sept questions fermées (oui/non)
- 3- **Le démarrage de l'entretien** : cette rubrique comporte six questions sur cinq propositions de réponses sur la satisfaction concernant le démarrage de l'entretien.
- 4- **Le déroulement de l'entretien** : cette rubrique comporte trois questions fermées
- 5- **Les objectifs de l'entretien** : cette rubrique comporte six questions fermées
- 6- **Ce que l'entretien a apporté aux évalués** : cette rubrique comporte cinq questions sur cinq propositions de réponse
- 7- **La conclusion de l'entretien** : en fin, la dernière rubrique comporte huit questions avec différentes possibilités de réponse.

Et nous avons enfin conclu notre questionnaire avec une question ouverte, dans le but de laisser l'évalué s'exprimer et donner son avis et son opinion principale à propos de l'entretien d'évaluation au sein de BMT.

Nous avons soumis ce questionnaire d'abord à l'encadreur professionnel qui est le chargé de service développement de personnel au sein de BMT et aussi responsable du projet des EAA afin qu'il nous dise si celui-ci cadre bien avec notre thème de la recherche, puis il a été soumis à l'encadreur académique qui a à son tour proposé des améliorations. Des ajustements ont été faits tout en respectant leurs suggestions avant de le soumettre aux employés.

## **2.2 L'entretien semi-directif :**

Nous avons effectué des entretiens à l'aide d'un guide (voir annexe N°3) avec des chefs de service chargés de l'évaluation. La méthode de l'entretien semi-directif est apparue la plus adéquate pour cette catégorie (les managers) ; nous avons vu précédemment dans la partie théorique que le manager est le « conducteur » de cette entretien ; son comportement détermine la réussite ou l'échec de ce dernier ; Nous souhaitons mesurer par cette méthode la qualité des entretiens et de connaître les difficultés que rencontre ces managers dans la conduite d'un tel outil, et de connaître leurs avis, leur opinion et les laisser s'exprimer par des questions ouvertes sur les entretiens annuels d'évaluation au sein de BMT. Nous avons effectué cinq entretiens auprès de cinq managers ; ces derniers étaient des chefs de services. Cette méthode d'entretien nous a permis de mieux comprendre le phénomène que nous étudions.



Un autre entretien était effectué auprès du DRH, à l'aide aussi d'un guide (voir annexe N°4), le but de cette entretien était de connaître l'objectif recherché par BMT via son système d'évaluation du personnel, mais aussi d'étudier de près le suivi des entretiens d'évaluation et mesurer le niveau d'atteinte de l'objectif d'une mise en place des EAA.

### **3. présentation de l'échantillon de la recherche :**

Notre échantillon est constitué de trois type de propos, l'échantillon ciblée par le questionnaire (évaluateurs), et échantillon ciblé par l'entretien de recherche (managers), et enfin le Directeur des ressource humaine.

#### **3.1 Le DRH :**

Le directeur des ressources humaines joue un rôle de plus en plus stratégique dans l'entreprise, ce qui exige des profils de plus en plus pointus et des compétences élevées pour réussir dans cette fonction. Sa vocation est d'ajuster les ressources humaines aux impératifs stratégiques de l'entreprise et par le dialogue, le conseil et la préconisation ; influencer sur les objectifs globaux de l'entreprise en mettant en valeur l'importance du capital humain.

Le DRH assume la responsabilité de l'ensemble de la fonction Ressources Humaines. Membre du comité de direction, il est chargé de donner à la Direction des Ressources Humaines une dimension stratégique. Force de proposition, il propose des solutions innovantes, pilote le développement des Ressources Humaines et la gestion des compétences. La question qui se pose est : quelle est donc son vrai rôle dans la mise en place des entretiens d'évaluation ? Nous avons donc demandé à notre encadreur professionnel de nous fixer un rendez-vous auprès du DRH de BMT afin d'organiser un entretien avec lui. Après avoir présenté le guide de l'entretien, le DRH a accepter de nous recevoir et nous Avons pu l'interroger pendant une duré de 30minute. L'entretien s'est très bien déroulé ; nous allons exposer les résultats de l'entretien dans le deuxième chapitre de cette partie.

#### **3.2 les managers :**

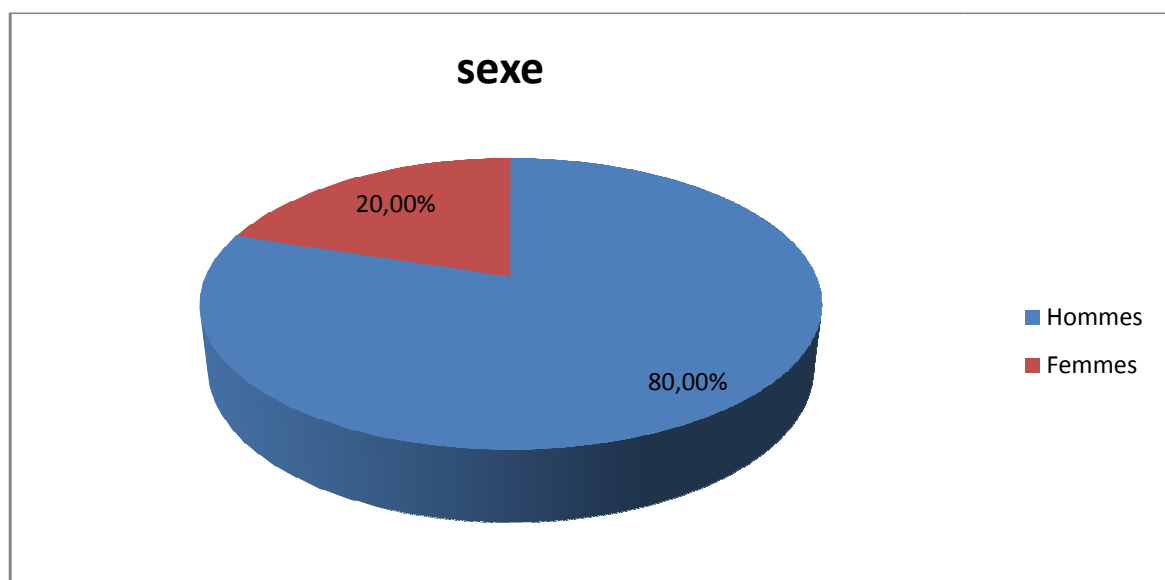
BMT est diviser en 05 Directions et chaque Direction contient un certain nombre de chef de service au total on compte 20 chefs de service dont 05 chefs de département ; nous avons pu cibler cinq d'entre eux soit 25% du nombre total de chefs de service que nous allons identifier dans le tableau suivant :

**Tableau N° 04** : les managers ciblé par l'entretien de recherche

manager	Sexe	Age	Ancienneté dans l'entreprise	Bénéficières d'une formation	Bénéficières d'une promotion
Manger 01	Homme	34 ans	7 ans	Oui	Oui
Manger 02	Homme	36ans	7 ans	Oui	Oui
Manger 03	Homme	38 ans	5 ans	Non	Oui
Manger 04	Homme	40ans	8ans	Oui	Non
Manager 05	Femme	33ans	7ans	Oui	Oui

**Source** : établie par nous même

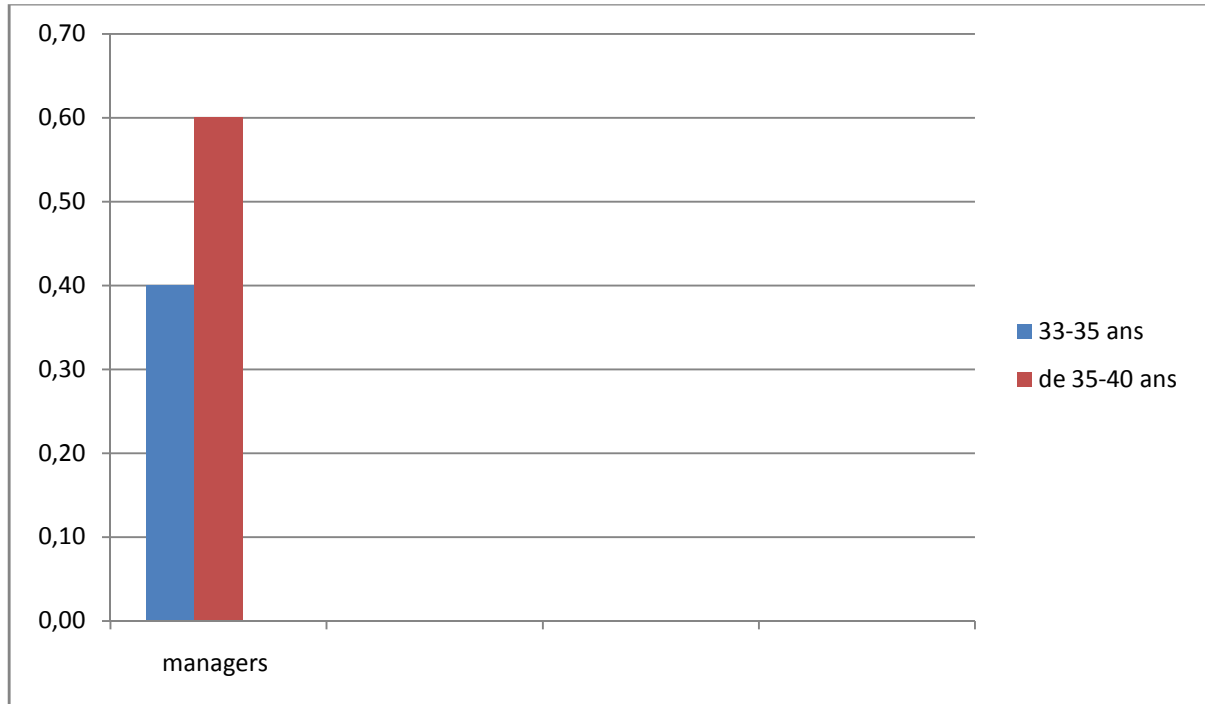
**Figure N° 02** : répartition par sexe



**Source** : établie par nous même

Parmi les managers qu'on a ciblés par l'entretien 20% sont du sexe féminin et 80% su sexe masculin.

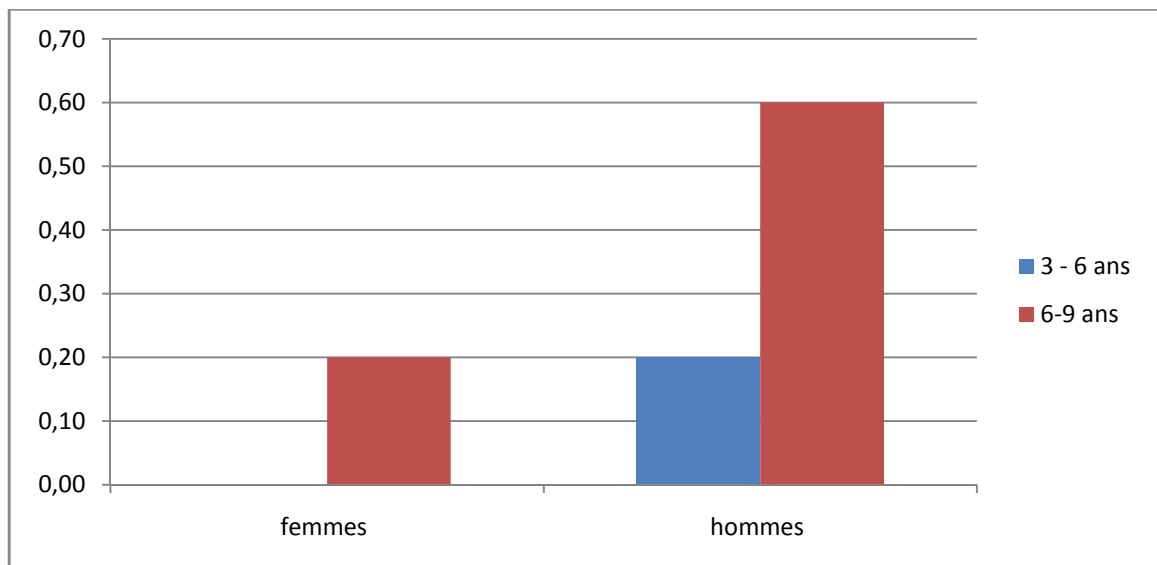
**Figure n°03** : présentation graphique de la tranche d'âge des managers ciblé par l'entretien de recherche



**Source** : établie par nous même.

Parmi les managers que nous avons ciblés par l'entretien de notre recherche 40% se situe sur la tranche d'âge de [33 ans – 35 ans] et 60% sur celle de [35 ans- 40 ans].

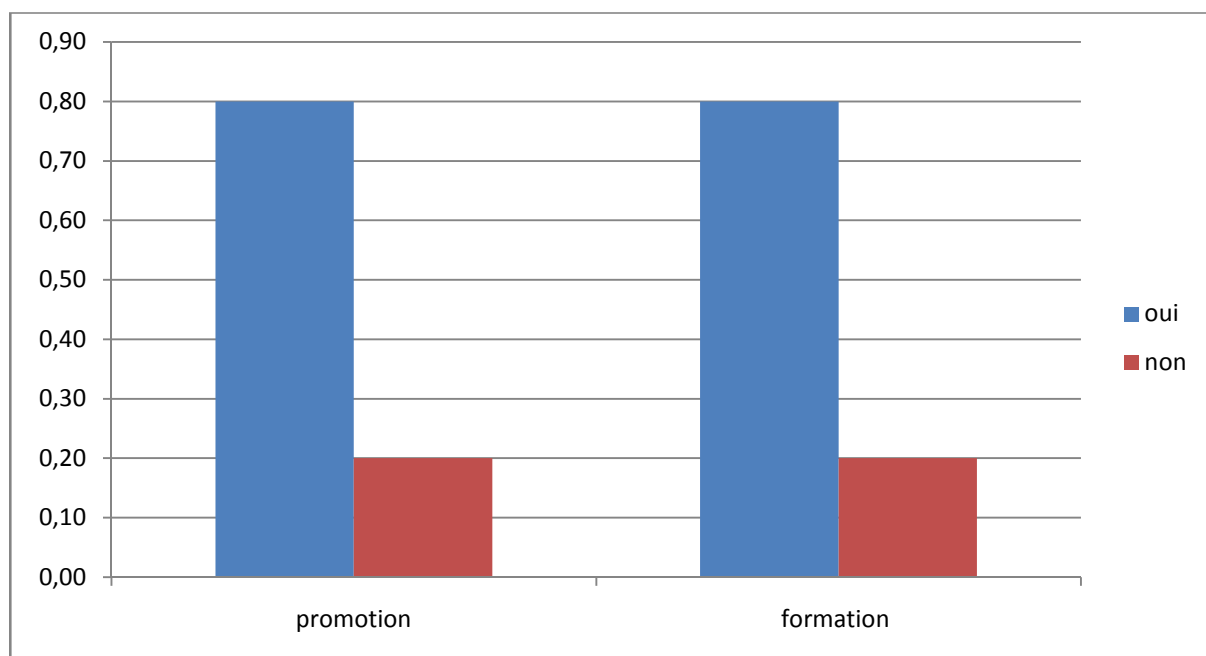
**Figure N 04** : présentation graphique de l'ancienneté des managers



**Source** : établie par nous même

On constate que les femmes ont une ancienneté qui dépasse les 6 ans, concernant les managers homme 20% d'entre eux ont une ancienneté inférieure à 6 ans et 60% ont une ancienneté supérieure à 6 ans.

**Figure N 05** : présentation graphique du parcours des managers (promotion et formation)



**Source** : établie par nous même

Concernant la promotion on constate que 20% d'entre eux n'ont pas bénéficié d'une promotion et 80% d'entre eux ont bénéficié. En ce qui concerne la formation on constate aussi que 20% d'entre eux n'ont pas bénéficié d'une formation et 80% ont bénéficié.

### 3.3 les salariés (évaluateur) :

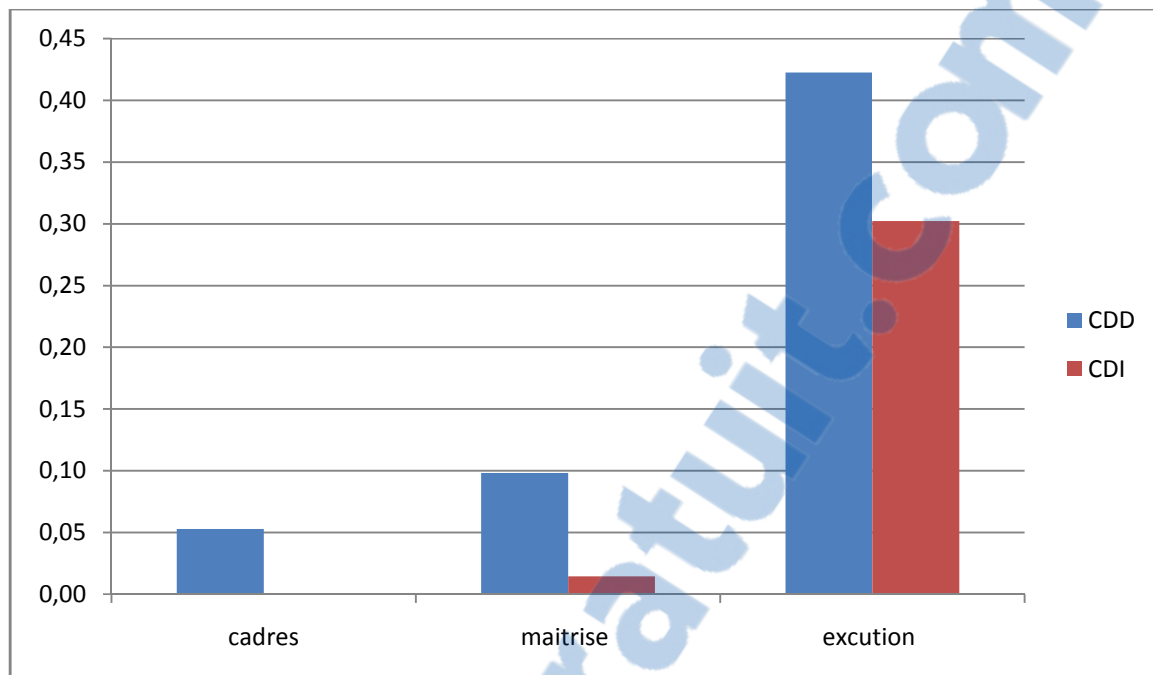
La population ciblée par l'entretien annuel d'appréciation au sein de BMT vise deux catégories socio- professionnelle qui sont :

**Tableau N°05** : Effectif par catégorie au sein de BMT

Statut de l'emploi	Cadre	Maitrise
CDI	29	54
CDD	01	08
Journalier	00	00
Totaux	30	62

**Source** : document interne BMT

**Figure N°06** : présentation graphique de l'effectif de BMT



**Source** : Etablie par nos même

- La catégorie encadrement : 30 cadres (CDD+ CDI), 5.46% de l'effectif total
- La catégorie maitrise : 62 maitrises (CDD+CDI), 11.29% de l'effectif total
- La catégorie exécution : 457 exécutions (CDD+CDI), cette catégorie est exclue des entretiens annuels d'appréciation.

L'entretien annuelle d'appréciation au sein de BMT se fait d'une manière ascendante, et suivant un ordre chronologique. (Voir annexe n °05)

La population que nous avons choisie pour notre questionnaire se trouve dans l'environnement où nous avons effectué notre enquête, c'est-à-dire au sein BMT; cette population est dans son intégralité employée de cette entreprise a été choisie sans différentiation de sexe, d'âge. La technique de distribution par hasard a été utilisée pour constituer notre échantillon, ce qui rend cette population représentative car, elle donne à tous les membres les mêmes chances d'être sélectionné. Toutefois, c'est un échantillon de convenance du fait que nous avons choisi de nous concentrer uniquement sur le personnel concerné par les EAA du siège de BMT. Le choix de notre population s'est effectué au siège de Direction générale uniquement car, c'est à cet endroit où nous pouvions retrouver une plus grande majorité de la population concernée. Notre échantillon est constitué de vingt (20) personnes (évaluées), ce qui constitue environ (15.50%) de l'effectif concerné par les EAA de BMT.

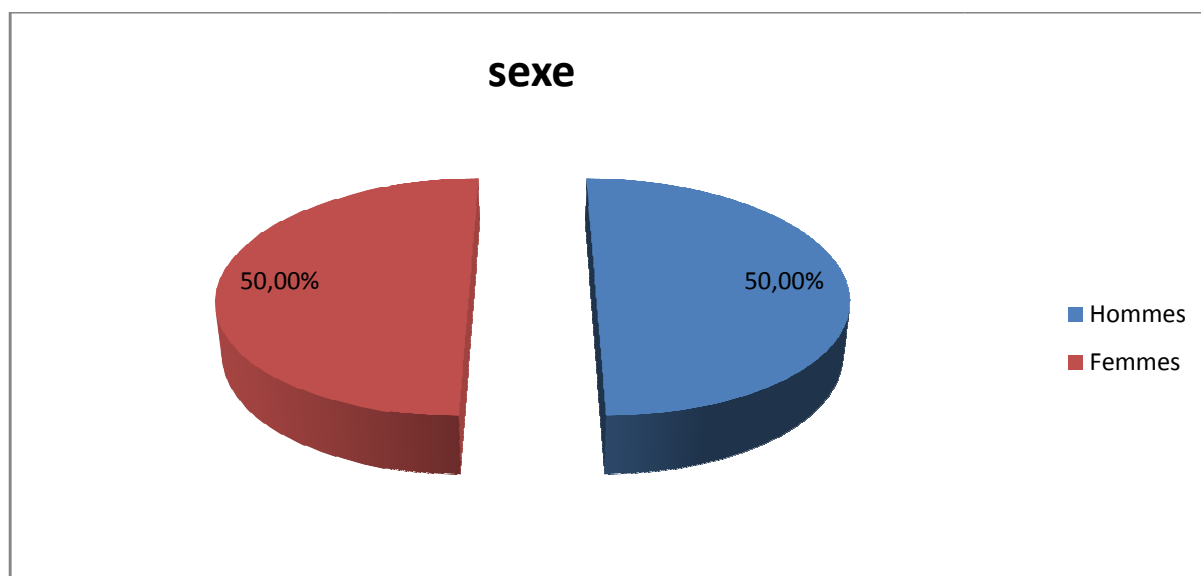
Nous avons donc distribué 20 questionnaires, et nous les avons tous récupérés, nous allons identifier notre échantillon comme suite :

❖ **Sexe :**

**Tableau N° 06 : Sexe d'échantillon**

Sexe	Homme	Femme
Nombre	10	10

**Figure N° 07 : présentation graphique du sexe de l'échantillon**



**Source :** établie par nous même

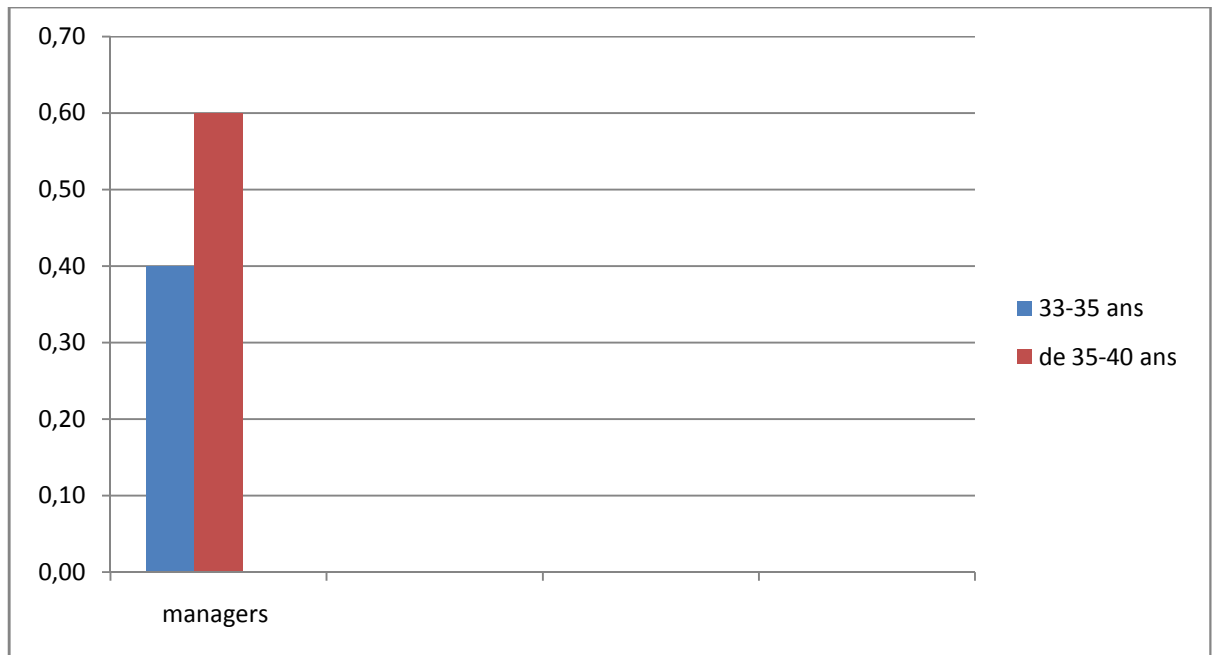
Les personnes à qui nous avons administré le questionnaire sont de 50% des Hommes et 50% des femmes

❖ **La tranche d'âge :**

**Tableau N° 07 : Tranche d'âge de l'échantillon**

La tranche d'âge	De 20-25 ans	25-30 ans	30-35 ans	35-40 ans	$\Sigma$
Homme	0	5	5	0	10
Femme	1	3	4	2	10

Figure N° 08: présentation graphique de la tranche d'âge



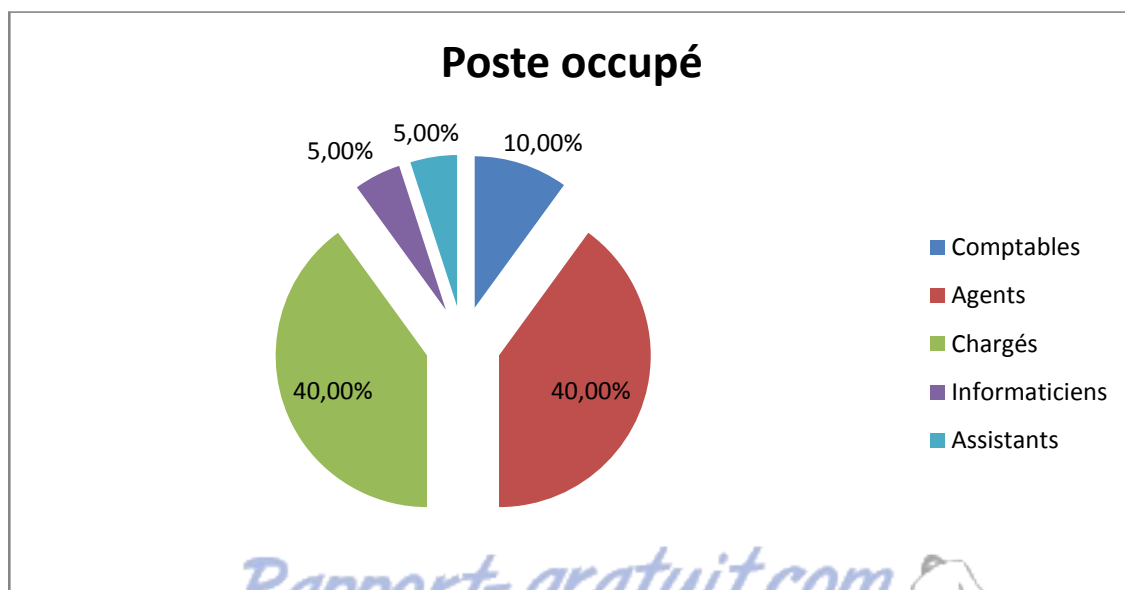
Source : établi par nous même

❖ Poste occupé :

Tableau N° 08 : Poste occupé par l'échantillon

Catégorie	Comptables	Agents	Chargés	Informaticiens	Assistants	Σ
Nombre	2	8	8	1	1	20

Figure N°09 : présentation graphique des postes occupés



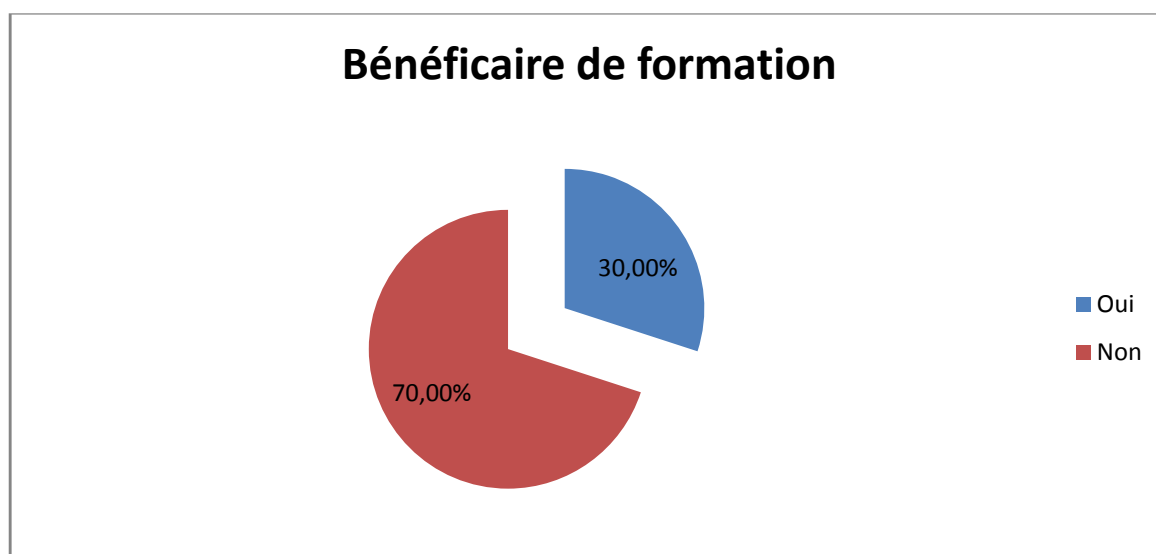
Source : établi par nous même

❖ **Bénéficiaire de formation :**

**Tableau N° 09 :** Bénéficiaire de formation

réponses	OUI	NON
Nombre	6	14

**Figure N°10:** présentation graphique des bénéficiaires de formation



Source : établi par nous même

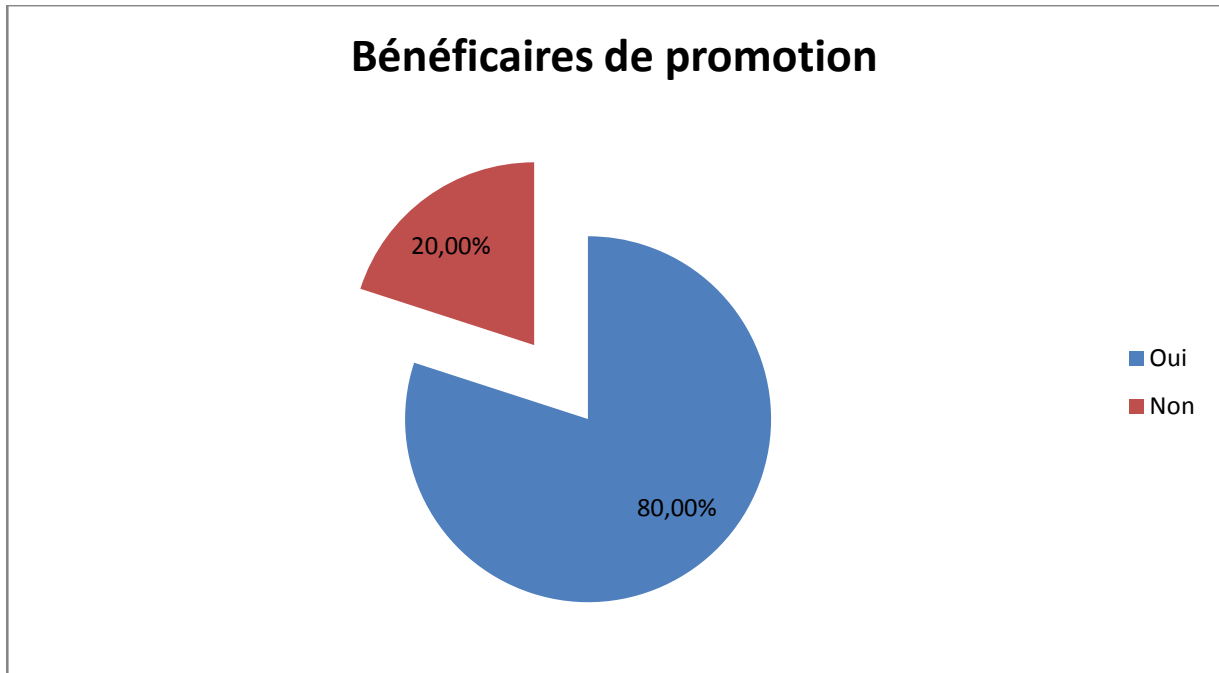
❖ **Bénéficiaires de promotions :**

**Tableau N°10 :** Bénéficiaires de promotions

Réponses	Oui	NON
Nombres	16	4



Figure N°11 : présentation graphique des bénéficiaires de promotion



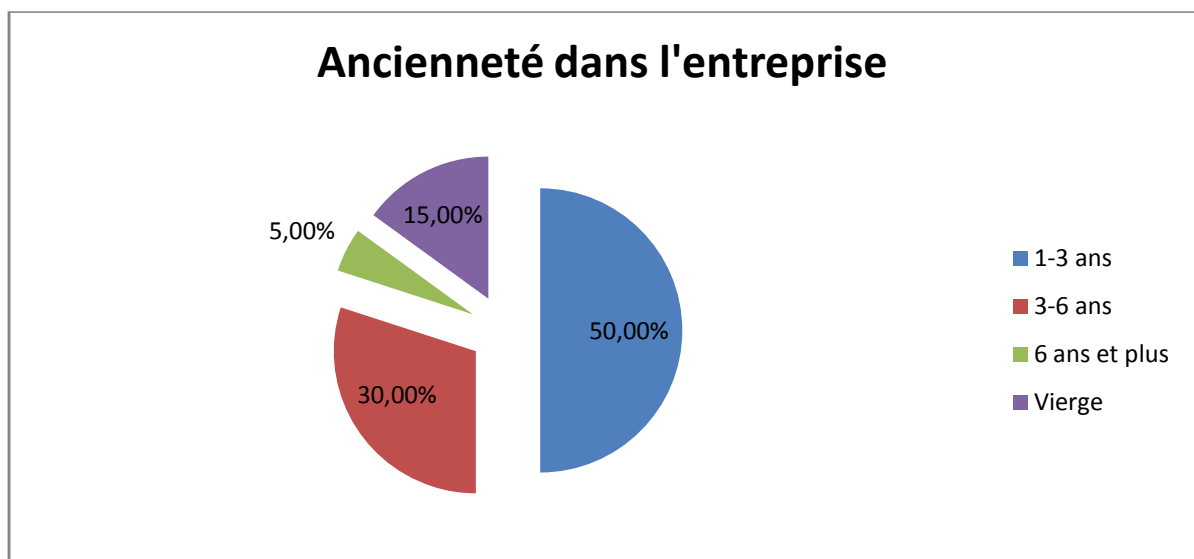
Source : établi par nous même

❖ Ancienneté dans l'entreprise :

Tableau N°11 : Ancienneté dans l'entreprise

L'ancienneté	De 1-3 ans	3-6ans	6ans- plus	sans
Nombre	10	6	1	3

Figure N°12 : présentation graphique des anciennetés dans l'entreprise



**Source :** établi par nous même

#### **4. Documents interne a l'entreprise:**

Nous avons procédé à notre enquête à l'aide de quelques documents propres à l'entreprise BMT qui nous ont aidés à mieux cerner le cadre de notre étude. Et parmi les documents internes à l'entreprise qui nous ont été fournis par notre encadreur professionnel la grille d'évaluation et le guide d'entretien.

##### **4.1 La grille d'évaluation ou le support de l'entretien**

La grille d'évaluation ou le support d'évaluation (confère annexe 06) est un document interne à l'entreprise, elle rassemble l'ensemble des critères que l'entreprise souhaite utiliser ; elle est propre a l'entreprise et elle doit faire l'objet d'une utilisation rigoureuse et cohérente, dans l'intérêt de l'employé lui-même et de l'entreprise.

Nous allons maintenant exposer ou définir les critères d'évaluation au sein de BMT à partir de la présentation que nous allons faire du support d'évaluation (Confère on annexe 06), la grille d'évaluation du personnel de BMT comporte quinze rubriques

##### **A) Identification de l'évalué et de l'évaluateur :**

Cette première rubrique comporte trois colonnes, la date de l'entretien ainsi que la date du dernier entretien seront mentionnée dans la première colonne ; dans la deuxième colonne porte le nom du manager ainsi que sa fonction, et enfin la dernière colonne comporte des informations sur le collaborateur ou la personne évalué (nom & prénom, fonction, direction, service, date de recrutement, et enfin date de prise de la fonctions actuelle).

##### **B) Les aptitudes techniques, c'est-à-dire maitrise du poste ;**

Cette rubrique porte sur le degré de maitrise du poste, les points mesurés sont :

- La maitrise des connaissances théoriques
- Maitrise des éléments techniques
- Suivi des évolutions techniques

##### **C) Les compétences c'est-à-dire les qualités personnelles :**

Cette rubrique mesure les compétences à partir des points suivants :

- Expression écrite
- Expression orale
- Capacité à convaincre
- Capacité à travailler en équipes
- Capacité d'analyse et de synthèse

**D) Dynamisme c'est-à-dire apport au développement :**

- Disponibilité
- Apports d'idée
- Rapidité de traitement des projets
- Implications

**E) Rigueur c'est-à-dire, l'organisation et la programmation :**

- Respect du planning
- Qualité du travail rendu
- Transmission de l'information

**F) Relationnel, c'est-à-dire interpersonnel :**

- Disponibilité vis-à-vis des autres
- Réceptivité aux demandes, sollicitations
- Compréhension/ appréhension des enjeux globaux de la société, de son mode de fonctionnement

**G) Représentation, c'est-à-dire les relations externes :**

- Qualité d'écoute
- Qualité du discours
- Qualité de la représentation

**H) Attitude c'est-à-dire Attitude Générale :**

- Rigueur/ Discrétion
- Implication
- Réaction constructive aux critiques
- Adaptabilité

- Ponctualité, Disponibilité
- Esprit d'équipe

**I) Tâche assignée, c'est-à-dire la rapidité d'exécution des taches**

Dans cette rubrique le manager dégage en commun avec son collaborateur les points fort à développer et les points faible à améliorer

**J) Atteinte des objectifs**

Cette rubrique rappelle les trois objectifs sur lesquelles les deux acteurs se sont mis d'accord lors de l'entretien précédent, ainsi que l'atteinte ou non de ces derniers

**K) le bilan de formation :**

Dans cette rubrique les acteurs rappellent les formations suivies durant l'année écoulée et font un bilan sur la formation.

**L) la fixation de nouveaux objectifs :**

Dans cette rubrique le manager et son collaborateur fixe en commun les objectif de l'année à venir.

**M) Formation(s) professionnelle(s) proposées**

Le manager propose à son collaborateur un nouveau plan de formation de l'année à venir, par apport aux nouveaux objectifs fixés

**N) Orientation souhaitée**

Dans cette rubrique l'évalué répond à trois question posées par son manager, à savoir :

- ✓ Evalué : Attentes en matière d'évolution de carrière :
- ✓ Avez-vous déjà assuré l'intérim de vos supérieurs hiérarchiques ?
- ✓ Avez-vous rencontré des difficultés lors de la période d'intérim ?

A la de cette rubrique l'évaluateur rédige un commentaire et reformule les réponses de son collaborateur

**O) commentaire et signature :**

À la fin de la grille, le collaborateur écrit un commentaire sur le déroulement de l'entretien et le manager aussi, et signent la grille.

**4.2 Le guide de l'entretien :**

Le guide de l'entretien annuel d'appréciation (voir annexe N° 7) est un document interne à l'entreprise BMT, qui a pour objectif de décrire les étapes du déroulement de l'entretien ; il est distribuer pour chaque évalué et évaluateur accompagné du support de préparation de l'entretien d'une semaine allant jusqu'à deux semaine avant la date de l'entretien, afin de leurs permettre de connaitre les phases du déroulement de l'entretien et de conduire ce dernier en toute efficacité. Nous allons présenter le guide d'entretien annuelle d'appréciation au sein de BMT,

➤ **la préparation de l'entretien annuel :**

Dans cette étape le responsable fixe en commun avec son collaborateur un rendez-vous précis le jour, l'heur, et le lieu de l'entretien, le responsable et son collaborateur doivent chacun de leur coté au préalable remplir le support de préparation de l'entretien.

➤ **Le démarrage de l'entretien :**

Le démarrage de l'entretien se fait dans un climat de confiance et de disponibilité

➤ **Définir les responsabilités et les missions du collaborateur**

Il s'agit dans cette étape de définir les principales responsabilités et les missions du collaborateur ainsi que les objectifs permanents, inhérents au poste occupé, en prenant comme référence la fiche du poste.

➤ **Rappel des objectifs fixés lors de l'entretien de l'année précédente**

Il s'agit de rappeler les objectifs particuliers que le titulaire s'est engagé à atteindre au cours de l'année écoulée

➤ **L'atteinte des objectifs**

Il s'agit de mesurer le niveau d'atteinte de chaque objectif, et d'indiquer brièvement le niveau de performance atteint ; la réalisation peut être supérieur, conforme, ou inférieur à la prévision.

➤ **L'analyse des résultats**

C'est un examen permettant d'identifier la contribution individuelle du titulaire du poste dans la réalisation des objectifs, mais aussi d'expliquer les raisons qui ont empêché l'atteinte totale ou partielle des objectifs.

➤ **Synthèse de la performance**

Il s'agit de détecter les points forts à développer ou les points faibles à améliorer.

➤ **Définition des objectifs de l'année à venir**

Ces objectifs s'accompagnent de délais, de moyens ou d'actions pour les atteindre

➤ **Evolution et développement professionnel**

Il s'agit de discuter sur les :

- Formation professionnelle souhaitée
- Orientation souhaitée : la rédaction de cette partie met en avant les souhaits d'évolution exprimés par l'évalué ; le responsable hiérarchique indique ses commentaires dans la partie prévue à cet effet.

Rapport-Gratuit.com

## Section 02 : présentation de l'organisme d'accueil :

Historiquement, c'est dans son plan de développement 2004-2006, que l'Entreprise Portuaire de Bejaia avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal a conteneurs au port de Bejaia.

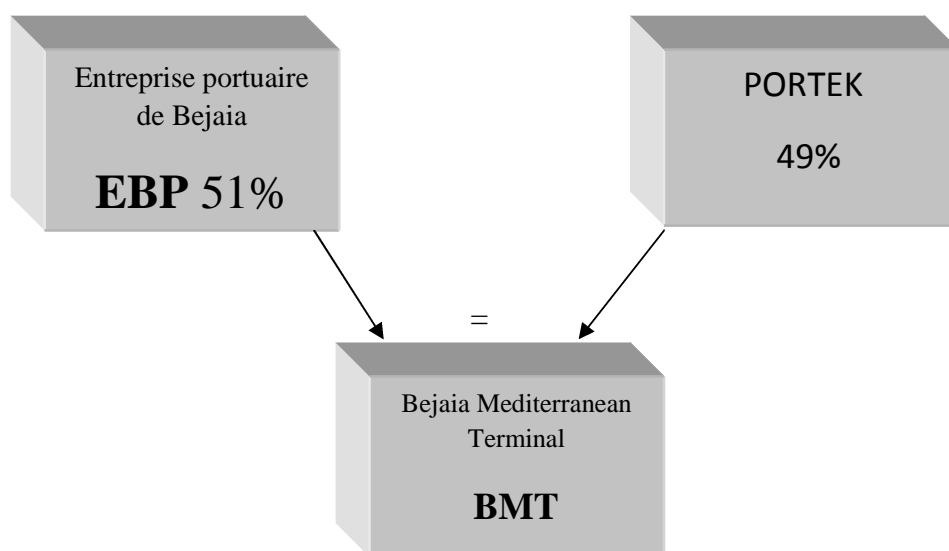
Dès lors, l'EPB s'est lancée dans la tâche d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans les domaines de la gestion des terminaux à conteneurs. Le projet a été présenté au conseil de la participation de l'état (CPE) en février 2004, le CPE à donné son accord au projet en mai 2004.

Bejaia Mediterranean Terminal « BMT » SPA a été crée en août 2004. Le 26 juin 2005 l'exploitation du terminal démarrera et son inauguration aura lieu le 02 juillet 2005.

BMT (Bejaia Mediterranean Terminal) est une société par actions (SPA). Dans le cadre de la mise en œuvre du projet d'accord EPB-PORTEK les actionnaires apportent en compte courant des associes les fonds en numéraires à la création de BMT.

- ❖ EPB BEJAIA : 51% elle se charge de la réalisation de l'infrastructure portuaire.
- ❖ PORTEK : 49% achat des équipements pour le traitement des conteneurs.

Figure N°13:Création de BMT (SPA)



Source : Document interne BMT



## 1. Présentation de BMT :

BMT est créé comme une société par actions, fruit d'un partenariat, c'est une entreprise prestataire de services spécialisée dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal à conteneurs. Pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétent particulièrement formé dans les opérations de gestion du terminal. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'acconage, afin d'offrir des prestations de service de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et à des coûts compétitifs. BMT offre ses prestations sur la base de 24h/7j.

Le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performants (portiques de quai, portiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de Bejaia et de BMT, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plate-forme portuaire très performante.

## 2. Domaines d'activités de BMT :

BMT a pour mission principale la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs. Cette mission est assurée par les activités principales suivantes :

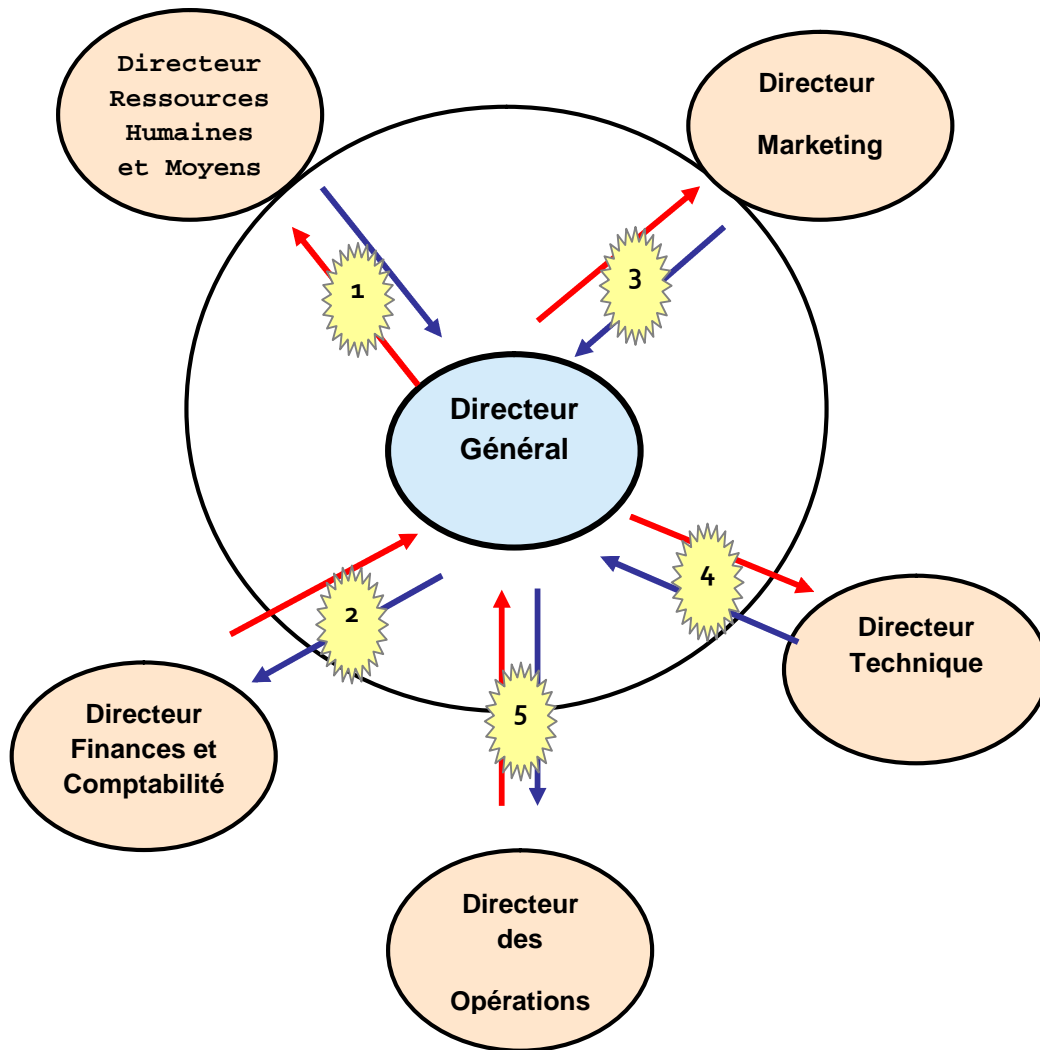
- Le traitement, dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des navires porte conteneurs et des conteneurs ;
- La manutention sur navires aussi bien le chargement et le déchargement des conteneurs et leurs entreposage dans les zone de stockage ;
- Le service d'acconage sur les aires spécialisées ;
- Le déchargement des céréales selon les capacités installées.

Pour ce faire, BMT s'est dotée d'équipements performants et de système informatisé liés à la logistique pour pouvoir, à la fois offrir des services de qualité, avec efficacité et fiabilité, ainsi que de satisfaire les différents besoins des clients.

## 3. La structure organisationnelle de BMT :

BMT est organisé comme suite : (annexe n° 8)

Figure N° 14 : la structure organisationnelle de BMT



Source : document interne a BMT

← Instructions, Décisions, validation et approbation des projets.

→ Propositions et projets à viser



Documents et informations concernant les Ressources Humaines et Moyens



Documents et informations concernant les Finances et la Comptabilité



Documents et informations concernant le Marketing



Documents et informations concernant le Technique



Documents et informations concernant les Opérations

### **3.1 La Direction Générale (DG)**

A sa tête, le Directeur Général qui gère l'entreprise, a le pouvoir de décision, administrer l'entreprise, fixe des directives pour les différentes structures et fait le lien Entre les directions de l'entreprise.

### **3.2 Présentation de la Direction des Ressources Humaines & Moyens (DRHM)**

BMT a décidé de mettre en place, une gestion des ressources humaines rénovée qui ne peut relever d'une stratégie de rupture mais devra s'inscrire dans un processus de changement progressif. Ce choix de la progressivité exige en contre partie une volonté constamment réaffirmée de continuité dans les transformations à opérer et une extrême vigilance en termes de suivi et d'évaluation des actions mises en œuvre :

#### **A) Mesure de performance**

Afin d'évaluer et d'apprécier la performance de son personnel, BMT se base sur :

- La taille et composition de la force de travail qui consiste à équilibrer les horaires et les tâches entre les employés de la même structure.
- La gestion de rendement et productivité (collectif et individuel) qui consiste à définir :
  - Le pourcentage d'employés démontrant les compétences clés
  - Le pourcentage de promotion interne
  - La contribution par employé (heures supplémentaires par employé (DO))
- Rétention et motivation du personnel qui consiste à faire connaître aux employés :
  - Les valeurs de BMT
  - Le système de polyvalence et de rotation
  - Le respect des collègues

- La confiance dans le leadership
- La fierté de travailler a BMT
- L'intérêt de réduire le taux d'absentéisme
- L'intérêt de réduire le taux des accidents de travail
- Rémunération et autres pratique de travail, Consiste à définir :
  - La stratégie de rémunération alignée a la stratégie de BMT
  - L'impact des programmes de rémunération sur la performance individuelle et collective
  - La santé et sécurité
  - La reconnaissance de la contribution non financière
- Leadership et planification de la relève, Consiste a :
  - Identification des compétences de leadership
  - Définir le pourcentage qui démontre ses compétences
  - S'engager
  - Définir les besoins futurs leaders
  - Concevoir une planification d'une relève de qualité
- Formation, Consiste a :
  - Choisir une formation spécifique appropriée
  - Analyser et évaluer les résultats de formation
  - Définir les proportions d'employés ayant suivi des formations

Pour que BMT soit productive et que sa rentabilité s'accroisse, il faut que la DRHM développe une stratégie claire afin d'en tirer le meilleur de son personnel, Cette stratégie consiste a :

- Développer une culture propre à BMT.
- Mettre en place un système efficace pour inciter les performances
- Recruter le meilleur potentiel.
- Préserver le personnel qualifié
- Former le personnel

Il est à noter que l'effectif de BMT est de 549 employés repartis en cinq directions comme suit :

- 52,70% affecté à la Direction des Opérations
- 20,40% affecté à la Direction Technique

- 9,42% affecté à la Direction Marketing
- 4,70% affecté à la Direction des Finances et Comptabilité
- 36,86% affecté à la Direction des Ressources Humaines
- 3,92% affecté à la Direction Générale

### **3.2.1 Service Ressources Humaines**

Mettre en œuvre des systèmes de gestion intégrés à la stratégie de l'entreprise et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.

Pour cela la véritable importance de cette structure réside dans la recherche de meilleur potentiel, le conservé on lui offrant les meilleures conditions (salaire, climat de travail et environnement, formation).

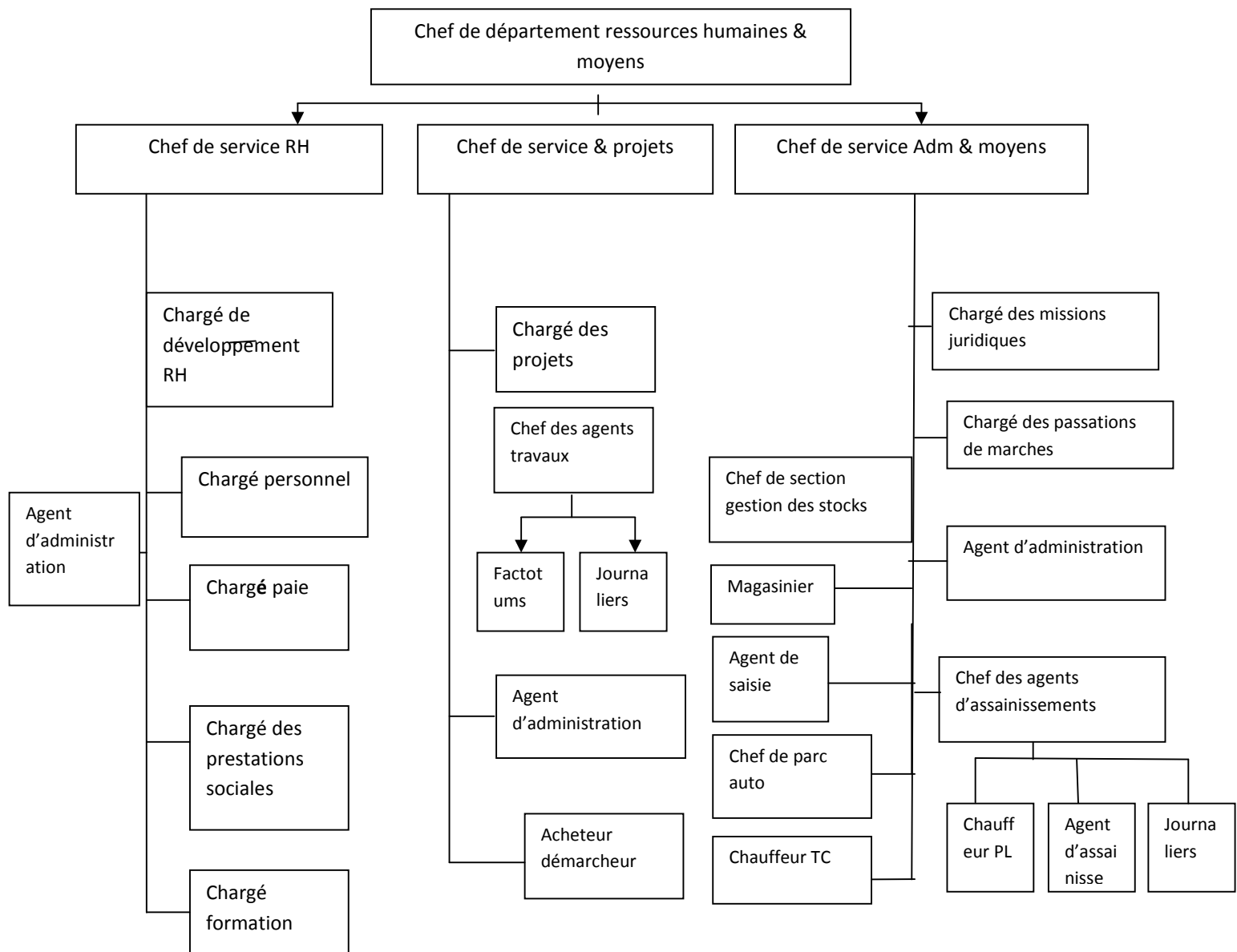
### **3.2.2 Service Achats & Projets**

Chargé des achats et de projets de l'entreprise

### **3.2.3 Service administration & moyens**

Chargé la propreté de l'entreprise et de son environnement ainsi que la gestion des stocks de l'entreprise.

Figure n°15 : Organigramme de la DRHM



Source : Document interne BMT

### 3.3 Direction des Opérations (DO) :

Assure la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources (humaines et matériels).

Elle prend en charge les opérations de manutentions, comme réception des navires porte conteneurs et leurs chargement et déchargement, comme elle suit les opérations de l'acconage

tel que : le suivi des livraisons, dépotages, mise a disposition des conteneurs vides, traitement des conteneurs frigorifiques.

### **3.4 Direction Marketing (DMKT)**

Veille à la marque de l'entreprise en se préoccupant en permanence d'entretenir des relations avec les clients. Elle vise à faire connaître ses missions, ses programmes externes à prendre conscience de l'importance des démarches qu'elle entreprend dans le développement et l'amélioration de la qualité des services.

#### **3.4.1 Service Commercial**

Suit la facturation, la gestion de portefeuille client et le recouvrement des créances.

#### **3.4.2 Service Informatique**

Assure le bon fonctionnement du CTMS, la maintenance du parc informatique de l'entreprise et le développement de nouvelles applications aux différentes structures.

#### **3.4.3 Service Marketing**

### **3.5 Direction des Finances et de Comptabilité (DFC)**

Procède à l'enregistrement de toutes les opérations effectuées par l'entreprise au cours de l'année. Elle est constituée de deux services :

#### **3.5.1 Service de comptabilité**

Procède au contrôle et l'enregistrement de toutes les factures d'achat, de présentation et d'investissement.

#### **3.5.2 Service des Finances**

Procède au règlement de toutes les factures d'un coté et de l'autre a l'encaissement de toutes les créances de l'entreprise émis a la banque.

### **3.6 Direction Technique (DT)**

Assure une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

Dans ce chapitre, nous avons fait état de la méthodologie utilisée pour la collecte des informations, Nous avons aussi déterminé et décrit avec précision notre échantillon et de quoi celui-ci est constitué. Ensuite, nous avons fait une présentation quelque peu exhaustive BMT. Nous avons enfin donné un bref aperçu du double objectif de la banque à travers son système d'appréciation.

Il sera question après la méthodologie, la présentation de l'entreprise et la détermination des objectifs recherchés par la BMT a travers de son système d'évaluation, d'étudier effectivement la politique et les pratiques de BMT en termes des entretiens d'appréciation du personnel



**Chapitre 02 :**  
**Interprétation des**  
**résultats**

**Chapitre 02 : Interprétation des résultats :**

Ce chapitre traite de la partie empirique de notre travail, et donc des recherches que nous avons menées sur le terrain, des observations que nous avons faites, des remarques, mais surtout des données que nous avons recueillies et des constats faits tout au long de notre immersion en milieu de travail, donc en situation réelle dans un environnement professionnel. Nous nous appesantirons à la fois sur l'analyse et l'interprétation des données recueillies sur le terrain ; sur l'efficacité du système des entretiens d'évaluation, enfin nous essaierons de formuler des recommandations face aux conclusions de notre recherche sur le système des entretiens d'évaluation au sien de BMT.

**Section 01 : Présentation des résultats de la recherche :****1. Présentation des résultats de l'entretien avec DRH:**

L'entretien que nous a accordé le responsable de la direction des ressources humaines relatif au système actuel des entretiens annuels d'évaluation du personnel au sein de l'entreprise BMT, nous a permis de mieux comprendre le processus de l'évaluation du personnel au sein de cette entreprise ; l'objectif recherché par l'entreprise via la mise en place d'un tel système, et les difficultés que la direction RH a rencontré dans la mise en place de ce dernier.

Le DRH de BMT nous a expliqué que son rôle principal relativement au système d'appréciation est de veiller à la mise en place des EAA et d'assurer leur continuité.

La vision du DRH sur la mise en place des entretiens annuels d'appréciation au sein de BMT a pour objectif d'avoir un référentiel de compétence, car l'entreprise BMT s'est engagée en 2010 dans une démarche de développement RH à travers la mise en place d'une GPEC ; celle-ci a évolué vers une politique de Management RH visant à mobiliser et à développer les Ressources Humaines pour une plus grande performance de l'organisation, dans le but de soutenir la vision stratégique de l'entreprise et d'anticiper les évolutions de l'organisation et de fidéliser les salariés en maintenant leur motivation, en répondant à leurs attentes et en assurant leur développement professionnel. Cette démarche vise dans un premier temps à former les managers et à leur offrir un programme d'accompagnement dans le but de leur approprier les fondements du Management et du Leadership. Pour cela, BMT s'est engagée dans la conduite de nouveaux projets de Management des compétences, afin d'anticiper les besoins futurs en emploi et optimiser la Gestion de carrières, et aussi pour permettre à chaque

salarié (Manager ou autre) de se situer dans l'entreprise, devenant ainsi acteur de son développement professionnel. Parmi ces nouveaux projets de management, l'entretien annuel d'appréciation (EAA). Selon le DRH, ce dernier doit permettre à la Direction des Ressources Humaines de suivre la carrière de chaque salarié, de lui proposer des actions d'accompagnement, de lui permettre de participer à la fixation des objectifs, de s'exprimer sur ses perspectives d'évolution ainsi que ses besoins en formations. Le DRH nous explique aussi que l'entretien annuel d'évaluation a pour but d'installer un climat propice pour le travail de groupe et de fonder de nouveaux comportements en matière de communication, nécessaire pour une meilleure intégrité.

Après avoir exposé l'objectif recherché par BMT par la mise en place de l'EAA, le DRH nous a expliqué que les critères d'évaluation ont été choisis selon les valeurs, la culture, et les objectifs de l'entreprise.

L'entretien d'évaluation au sein de BMT vise tout le personnel, mais le DRH nous précise qu'en réalité il vise deux catégories de personnel socioprofessionnel ; à savoir la catégorie cadre et maîtrise. Il explique ensuite qu'actuellement la question qui se pose est de savoir si les démarches entamées par l'entreprise sont sur la bonne voie pour élargir et atteindre en plus la catégorie exécution. La catégorie dite exécution représente 50% de l'effectif notamment des agents de terrain dont le niveau d'instruction est assez modeste. De plus, pour qu'un tel système réussisse, il doit être bien aperçu par les salariés en lui accordant une certaine importance et que ces derniers y attachent de l'importance. Cependant, les salariés de BMT ne sont pas toujours conscients de l'importance d'un tel outil, par conséquent, la mise en place des EAA a rencontré des difficultés dues à la réticence des collaborateurs. Il affirme également qu'il leur a fallu deux ans pour pouvoir assurer un bon entretien. D'après lui Les salariés sont douteux car, ils le prennent comme une tâche administrative. Le plus important est d'en finir au plus vite ; le DRH indique : « pour eux on ne fait ça que pour le remplir et sans suite ; ils le prennent pas au sérieux, par exemple on leur donne le support quinze jours à l'avance ils ne le remplissent qu'à la dernière minute, certains managers ne collaborent pas, et donc même ceux-là ne le prennent pas au sérieux »,

Le directeur précise encore en notant que « Les entretiens annuels d'évaluation sont censés se préparer soit pour le manager soit pour le collaborateur ; Je pense que les collaborateurs sont réticents envers cet outil. Ils n'y trouvent pas d'intérêt du moment qu'ils n'ont pas vu de concrétisation ; mais on est censé les sensibiliser encore plus, parce que l'EAA reste un outil



qui va leur permettre de revendiquer et d'exprimer leurs attentes et leurs besoins. Il faut les motiver davantage ». On constate par là que la direction des ressources humaines ne répond pas suffisamment aux attentes des évalués, ce qui explique la négligence que manifestent ces derniers à l'endroit des EAA. Mais comment donc motiver son personnel ? On a constaté quand on a présenté la grille d'évaluation au sein de BMT (voir annexe 02) que les EAA ne touchent pas la rémunération, c'est-à-dire qu'il n'existe pas une part variable dans la rémunération qui rétribue la contribution des salariés, sachant que le premier outil de motivation du personnel est la récompense des contributions. Le DRH nous dit que « Pour motiver son personnel il faut prendre en considération ses besoins exprimés lors des entretiens précédents, avec des promotions, des formations, la rémunération. Même si on a supprimé cette dernière de nos entretiens, mais personnellement si je trouve le moyen de parler de la rémunération dans les EAA je le ferais. C'est une chose qui ne dépend pas de moi en tant que DRH, mais du top management ». On conclut dans ce cas que les EAA ne sont pas bien aperçus par les employés de BMT, parce que la direction ne donne pas suite à leurs revendications et attentes, et ne répond pas à leurs besoins exprimés lors de l'entretien. On peut dire que les deux parties (manager et collaborateur) ne collaborent pas, et le top management aussi ne collabore pas ; ce qui expliquera peut être la non-réussite de l'introduction cet outil au sein de BMT. La question qui vient à l'esprit est comment sont donc utilisées les données des entretiens ? Sans oublier que le DRH nous a bien signifié avant que les salariés sont réticent parce qu'ils ne ressentent pas une concrétisation sur le terrain. Comment sont donc récompensés les plus méritants ? Le DRH nous a informés que pour le moment avec les deux premières années de la mise en place des EAA la DRH s'est focalisée sur la formation et les orientations du personnel, c'est-à-dire détecter les informations adéquates. Si l'entreprise arrive à détecter les besoins de formation, cela veut dire qu'elle est dans la bonne voie pour qu'ensuite à l'avenir elle essaye de prendre en considération les perspectives d'évolutions des salariés et la coopération des managers.

Les résultats positifs de la mise en place des EAA sont ressentis car, elle a permis de cibler les orientations des employés et créer une confiance mutuelle entre managers et collaborateurs. Selon la population ciblée (cadre et maîtrise) le DRH pense que les EAA est une réussite, et qu'ils sont dans la norme ; l'objectif actuel pour la DRH est de passer à la catégorie exécution ; il reste à sensibiliser plus le personnel, parce que la réussite d'un tel outil dépend de la collaboration de tout le monde et la concrétisation des points soulevés durant les

entretiens (formation, promotion, moyens de travail, condition de travail). Il est très important aussi de partager le travail et de donner du temps et de l'importance aux entretiens.

Bien que non prévu par le règlement intérieur, l'entretien d'évaluation s'est diffusé au sein de la BMT, et à partir du moment où il est rendu obligatoire par aucune source de loi ni du règlement intérieur, le salarié peut refuser de s'y soumettre sans encourir le risque de commettre une faute susceptible d'être sanctionnée disciplinairement. La question qui se pose reste de savoir si dans le cas où un salarié refuse de passer un entretien au risque d'être sanctionner ?

Le DRH nous affirme qu'ils ont déjà eu à faire à des cas pareils, Mais les salariés n'ont pas été sanctionnés, du moment qu'ils ne figurent pas sur le règlement intérieur au sein BMT.

## **2. Présentation des résultats de l'entretien avec les managers:**

À-propos de la question relative à la préparation de l'entretien, tous les managers affirment avoir pris connaissance du système d'évaluation en vigueur ; les managers affirment tous qu'ils ont reçus des formations - internes et courtes - pour l'utilisation des EAA ; Ils affirment, néanmoins, ne pas avoir reçu la formation idoine.

Les managers affirment qu'ils informent leur collaborateur du jour, du le lieu, et de la date de la tenue l'entretien environ une semaine à l'avance, pour permettre à ce dernier de se préparer, néanmoins, ils affirment que les collaborateurs ne sont pas toujours conscients de l'importance des EAA et qu'ils y attachent pas de l'importance. Egalement, les salariés ne collaborent pas avec les managers, sous prétexte que les entretiens précédents étaient sans suite.

Par rapport au support de l'entretien d'évaluation, les managers confirment que la DRH a constamment fait des efforts pour améliorer le contenu du support d'entretien. Comparé aux deux années précédentes les manager le trouvent plus facile à comprendre, à remplir, et les critères d'évaluation sont mieux définis. Cependant, l'un d'entre eux affirme que le support pourrait être amélioré davantage notamment dans la reformulation de certaines questions assez vagues qui le laissent perplexe et hésitant à y répondre.

Ce qu'on doit retenir en ce qui concerne l'axe de préparation est que d'après les réponses des cinq managers, l'entreprise a formé ses managers pour l'utilisation des EAA ; la formation s'est déroulé en interne et d'une courte durée. La formation concerne tout collaborateur et managers ayant à subir ou à mener des entretiens d'évaluation, dont l'objectif est de faire en

sorte que les managers fassent de l'entretien d'évaluation un véritable outil de motivation et de développement des compétences de leurs collaborateurs, Mais aussi de Fixer et de communiquer des objectifs à un collaborateur ; Suivre les performances individuelles, Motiver et mobiliser les membres de l'équipe et gérer les situations complexes : annoncer une décision difficile, recadrer les dérives, savoir dire non.

On constate aussi que les managers informent leurs collaborateurs du rendez-vous de l'entretien, le lieu, la date une semaine au plus à l'avance, accompagner du support de l'entretien. L'information se fait par voie d'email, ou par affichage et même du bouche à oreille, puisque ils se voient toujours à l'occasion du travail. Le collaborateur ou l'évalué a donc le temps suffisant pour préparer au mieux son entretien.

Il est essentiel d'organiser l'entretien dans une période propice à l'échange (Éviter les périodes de stress) en dehors de toute contrainte organisationnelle et de veiller à se donner le temps. Il est essentiel que le collaborateur et son manager aient pris le temps de préparer cet entretien et pour faciliter cette démarche, l'entreprise fournit aux deux acteurs un document préparatoire ou une grille d'entretien, qui simplifie leurs réflexions préalables, (voir annexe N°6).

Selon les managers les évalués ne sont pas toujours conscient de l'importance des EAA et qu'ils y attachent pas de l'importance, parce que l'EAA n'est pas réellement exploité. Le manager doit exploiter même cet entretien pour améliorer le niveau de son équipe. L'entretien annuel d'évaluation est l'occasion de parler avec son collaborateur: de ses performances, de ses attentes et de sa perception du travail, Cela fait partie du job de manager. C'est un moyen d'optimiser les ressources de son département. Pour que ce soit efficace, il faut aussi que le manager ait d'autres entretiens avec ses collaborateurs, peut-être moins formels, tout au long de l'année.

Quand à l'axe du déroulement des entretiens, les managers affirment que le climat de confiance est déjà installé entre eux et leur collaborateur ; les évalués se sentent à l'aise avec leur évaluateurs, parce que ce dernier fait en sorte d'expliquer les raisons et les objectifs de l'EAA, histoire de mettre à l'aise l'évalué. Ils discutent en toute transparence, une fois le climat de confiance rétabli. Les managers nous affirment qu'ils sont au courant des points à aborder lors de cet entretien ; tous les managers devraient préparer la grille d'évaluation avant l'entretien ; ils auront déjà un aperçu sur les sujets à aborder, et d'après eux les points à aborder peuvent se résumer ainsi :

- ✓ les objectifs à atteindre
- ✓ le délai
- ✓ les étapes essentielles
- ✓ le résultat attendu
- ✓ la formation nécessaire
- ✓ l'expérience requise
- ✓ le feedback attendu.

Les managers affirment que une fois l'entretien commencé, ils donnent la parole aux évalués afin de leur permettre de s'exprimer en toute liberté et transparence. L'entretien annuel d'évaluation sert à faire un point sur l'année écoulée et surtout à étudier les évolutions à venir eu égard à la stratégie de l'entreprise et au potentiel du collaborateur. C'est un moment de dialogue intense entre le manager et le managé, où tout peut se dire. C'est l'occasion pour le collaborateur de souligner ses réussites et d'expliquer ses échecs et d'exprimer ses aspirations et d'adopter la bonne attitude. Les managers sont conscients qu'ils sont censés écouter leur collaborateur et le laisser s'exprimer en toute liberté.

Une fois le collaborateur commence à s'exprimer, le rôle du manager devient plus délicat ; c'est le moment de contrôler ses émotions. Généralement, les managers de BMT font abstraction des émotions lors des EAA, mais ils restent des êtres humains, et un bon manager et celui qui prend en compte ses émotions, s'il veut comprendre son collaborateur, certaines de ses réactions. S'il veut aussi débloquer des situations difficiles pendant l'entretien, le manager doit être attentif aux manifestations affectives de son interlocuteur, dès le début de l'entretien et en fonction de la connaissance qu'il a de son collaborateur, s'il veut mener efficacement et de façon positive l'EAA.

Quant aux problèmes rencontrés par les managers lors de cet entretien, trois d'entre eux affirment qu'ils ont rencontré des difficultés par rapport au manque de maîtrise dans les premières années, et aussi au manque de collaboration des évalués ; par contre, deux d'entre eux affirment n'avoir rencontré aucun problème, et que les entretiens se sont bien déroulés.

Les managers affirment que leurs collaborateurs n'ont pas tendance à être critiqué lorsque ils leurs font des remarques. Un d'entre eux affirme le contraire car, selon lui il y a des personnes qui ne sont pas trop ouvertes à la critique et elles l'acceptent mal, ce qui engendre des réactions défensives.

Il est à noter que l'évaluation consiste à porter un jugement positif, mais aussi un jugement négatif ; cette attitude peut être tout à fait négative si elle porte sur la personne ; elle provoque alors des réactions de défensives, d'agressivité, de rebellions ou de soumissions. Cette critique hypothèque gravement la qualité de la relation, l'issue de l'entretien et les relations futures des deux interlocuteurs. Quant elle porte sur le contenu ou la forme de ce que dit le collaborateur, la critique induit encore des réactions négatives. Sous la forme d'un jugement négatif portant sur ce qu'a fait l'évalué par rapport à une norme que ce dernier connaît et accepte ; elle est bien mieux vécue et mieux reçue. Le responsable doit savoir l'utiliser à bon escient, de façon claire et sans détours. Or, il arrive souvent que les managers hésitent à l'utiliser, car ils ont peur d'être mal perçus par leurs collaborateurs confondant évaluation négative de la personne et évaluation négative du travail effectué. C'est donc un piège fréquent de l'entretien d'évaluation.

Quand à la question relative aux difficultés, Les responsables éprouvent des difficultés à critiquer certains points du bilan fait avec l'apprécié.

Et enfin quand à l'axe de conclusion, par rapport aux objectifs, les managers ne sont pas très sûrs d'avoir atteint leurs objectifs. Ils hésitent à répondre ; tous les managers se sont contentés de répondre par l'expression 50/50, d'après les managers et c'est à la direction général de les informer ou de leurs communiquer le degré d'atteinte d'objectifs. Quant à la question de savoir si l'entreprise donne suite à leur demande de formation concernant les collaborateurs, les managers ont affirmé que l'entreprise donne rarement suite à leur demande formation à l'exception d'un manager qui précise qu'il reçoit toujours des réponses favorables par rapport à ces demandes de formation pour ces collaborateurs. Il affirme que cela reste relationnel et comme il entretient de bonnes relations avec le DG, Il obtient toujours ce qu'il veut.

### **3. présentation des résultats du questionnaire :**

Le questionnaire de notre recherche a ciblé les salariés évalués au sein de BMT, ce dernier nous communique les réponses suivantes :



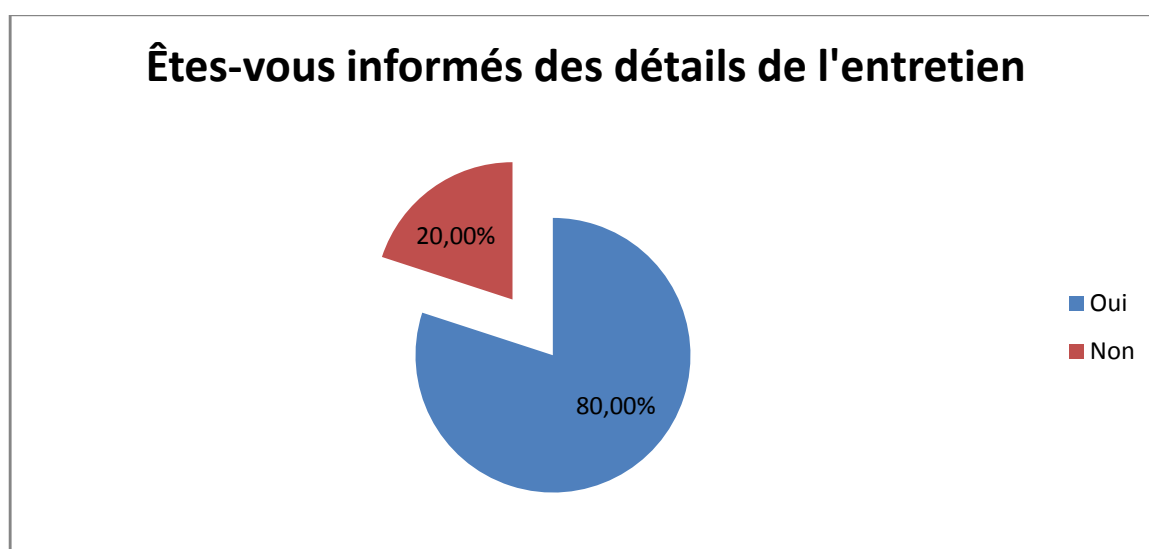
## 3.1 axe préparation de l'entretien :

**Q1 : Avez-vous été informé préalablement sur le jour, le lieu et l'heure de l'entretien ?**

**Tableau N°12 :** Information sur les détails de l'entretien

Réponse	Oui	Non
Nombre	16	4

**Figure N°16 :** l'information sur les détails de l'entretien.



**Source :** établi par nous même

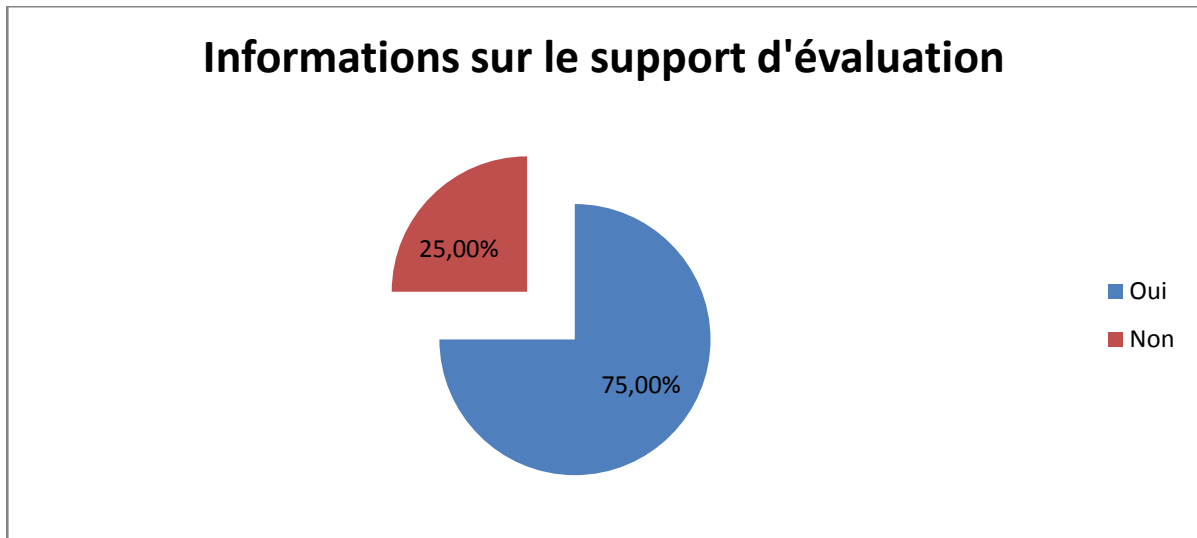
Concernant le rendez-vous de l'entretien on constate que parmi les salariées à qui on a distribué les questionnaires, 80% d'entre eux sont informés à propos du rendez-vous bien à l'avance et 20% ne sont pas informés.

**Q2 : Avez-vous été informé sur le contenu du support d'évaluation ?**

**Tableau N°13 :** Information sur le support d'évaluation

Réponse	Oui	Non
Nombre	15	5

Figure N°17 : l'information sur le support d'évaluation.



Source : établi par nous même

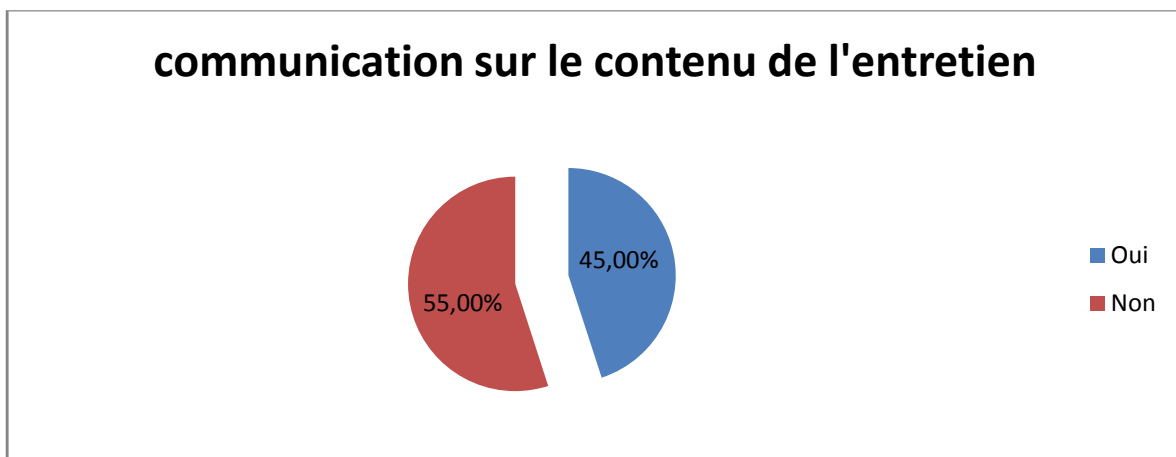
On constate que 75% d'entre eux sont informé sur le contenu du support d'évaluation et 25% d'entre eux ne sont pas informé.

**Q3 : Avez-vous eu l'occasion de discuter avec votre manager sur les enjeux et le contenu de l'EAA ?**

Tableau N°14 : Communication sur le contenu de l'entretien

Réponse	Oui	Non
Nombre	9	11

Figure N°18 : communication sur le contenu de l'entretien.



Source : établi par nous même

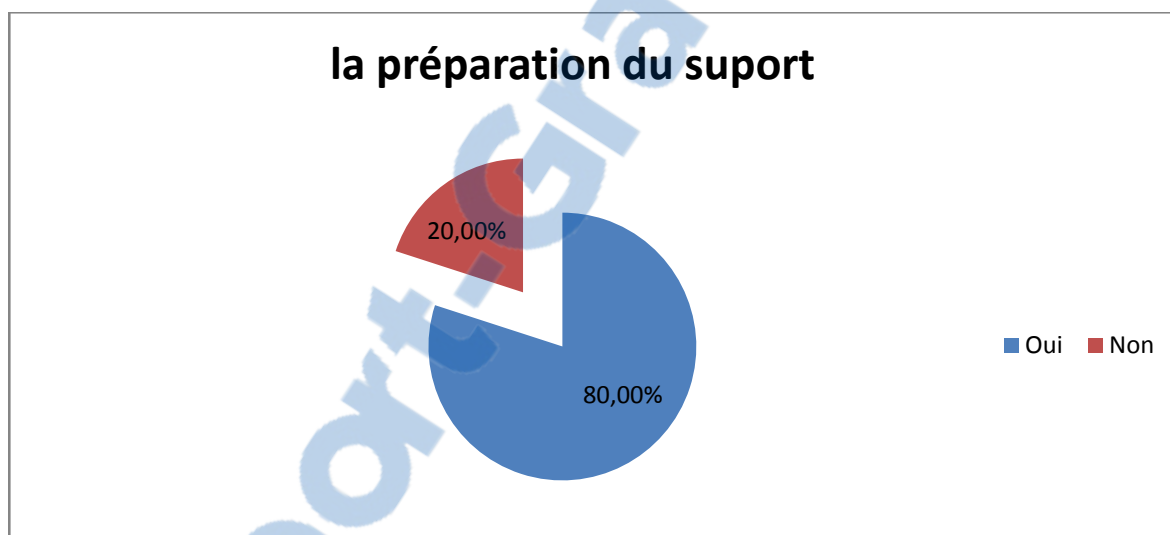
Concernant les enjeux et le contenu de l'EAA 45% d'entre eux en discutent avec leurs managers et 55% n'en discutent pas.

Q4 : Avez-vous reçus le support de préparation d'entretien à temps pour le remplir ?

Tableau N°15 : La préparation du support

Réponse	Oui	Non
Nombre	16	4

Figure N°19 : la préparation du support

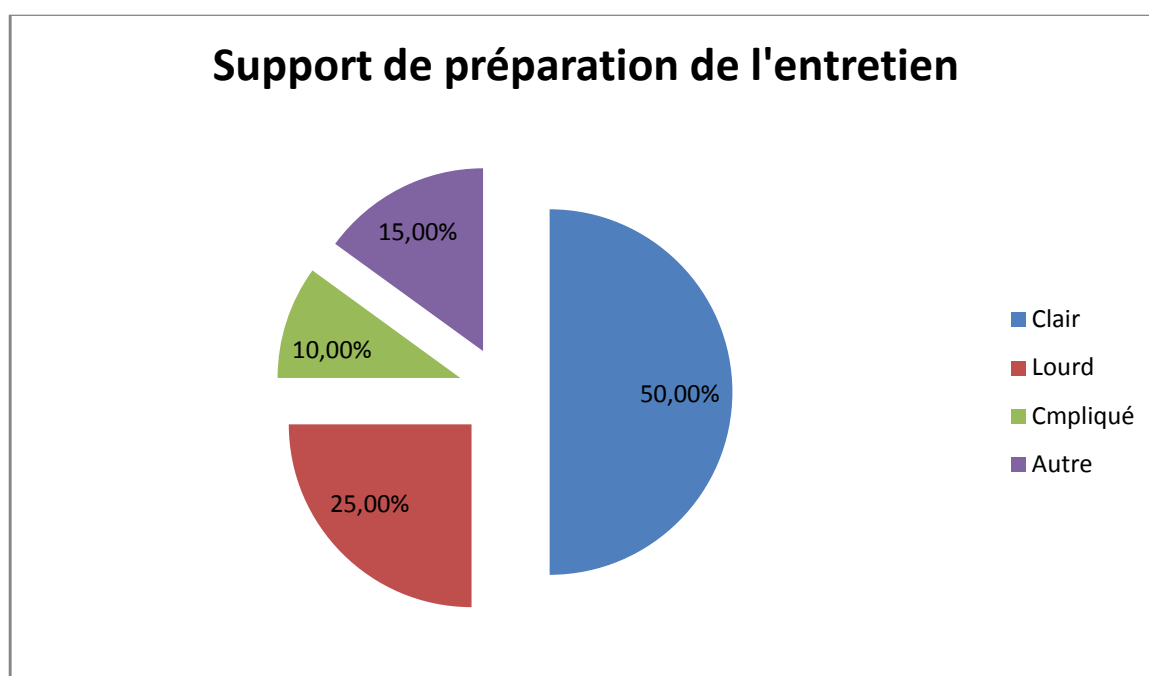


Source : établi par nous même

On constate que le support de préparation de l'entretien est distribué à temps pour le remplir pour 80% des salariées et que 20% ne le reçoivent pas.

**Q5 : Comment le trouvez-vous ? (le support de préparation pour l'entretien) ?****Tableau N° 16** : Concernant le support de l'entretien

Réponse	Nombre
Claire	10
Lourd	5
Compliqué	2
Autre	3

**Figure N°20** : le support de préparation de l'entretien

**Source** : établi par nous même

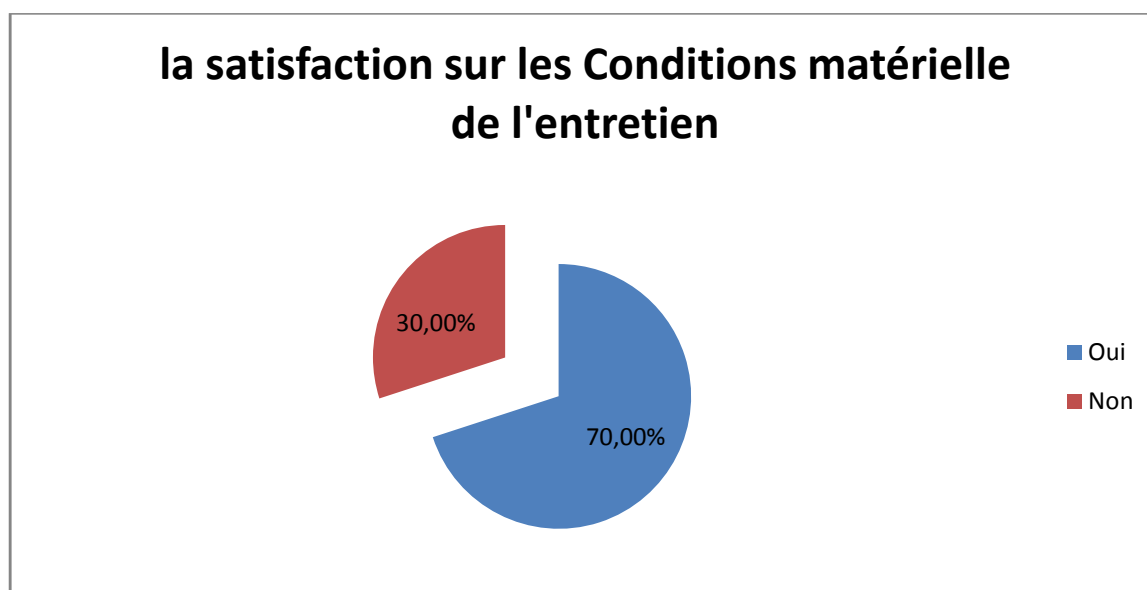
Concernant le support de préparation de l'entretien, 50% d'entre eux le trouve clair, 25% d'entre eux le trouve lourd, 10% d'entre eux le trouve compliqué et le reste d'entre eux se sont exprimés par l'expression « autre », cela veut dire que le support de l'entretien ne convient pas à tout le monde, l'entreprise doit détecter ce manque et améliorer d'avantage le support pour que ce dernier soit à la portée de tous les membres concernés.

**Q6 : les conditions matérielles de l'entretien sont-elles satisfaisantes (l'accueil, moyen, salle) ?**

**Tableau N°17 : Les conditions matérielles de l'entretien**

Réponse	Oui	Non
Nombre	14	6

**Figure N°21 : les conditions matérielles de l'entretien**



**Source :** établi par nous même

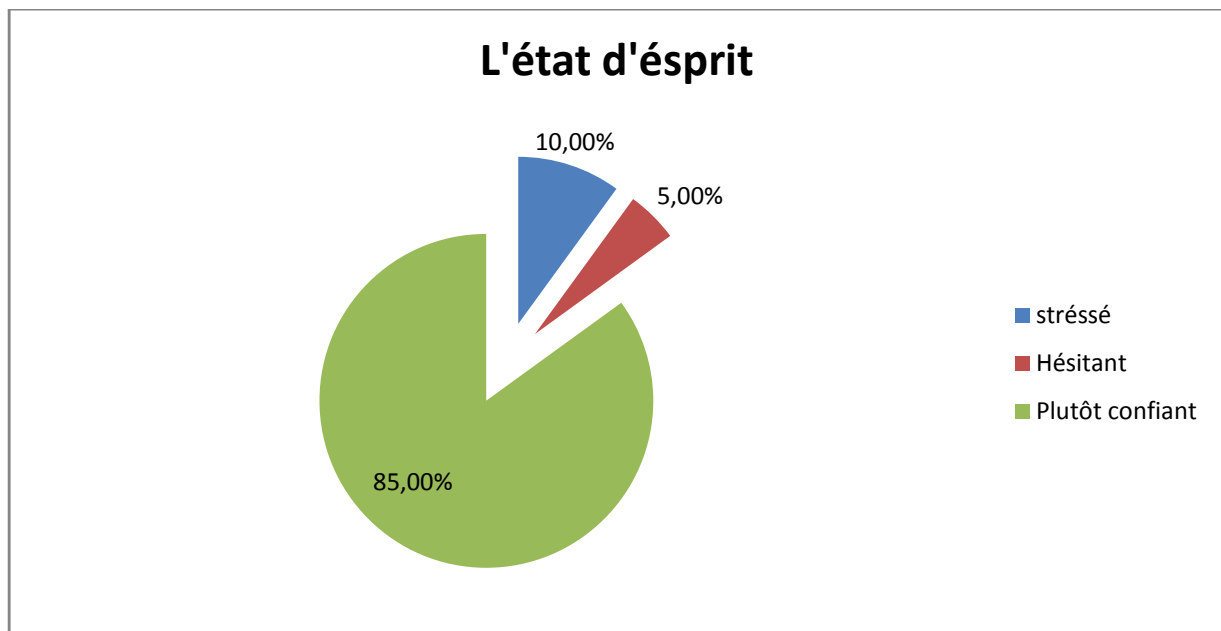
En ce qui concerne les conditions matérielles de l'entretien 70% confirme qu'ils sont satisfaits et 30% ne le sont pas.

**Q7 : Quel est le mot qui décrit le mieux votre état d'esprit en abordant un entretien d'évaluation**

**Tableau N°18 : L'état d'esprit**

Réponse	Nombre
Stressé	2
Hésitant	1
Plutôt confiant	17

Figure N°22 : l'état d'esprit



**Source** : établi par nous même

Concernant l'état d'esprit des personnes interrogées, 85% d'entre eux sont plutôt confiant, 10% d'entre eux sont stressées et 5% restant sont hésitantes.

Nous avons constaté sur l'axe de préparation de l'entretien qu'il est majoritairement satisfaisant ; cependant, les évalués affirment qu'ils reçoivent le support à temps pour le remplir et que les conditions matérielles de l'entretien sont satisfaisantes. Néanmoins, en ce qui concerne la discussion des managers avec leurs collaborateurs à propos des enjeux et le contenu de l'entretien annuel d'évaluation, ceux-ci affirment n'avoir pas eu l'occasion de le faire.

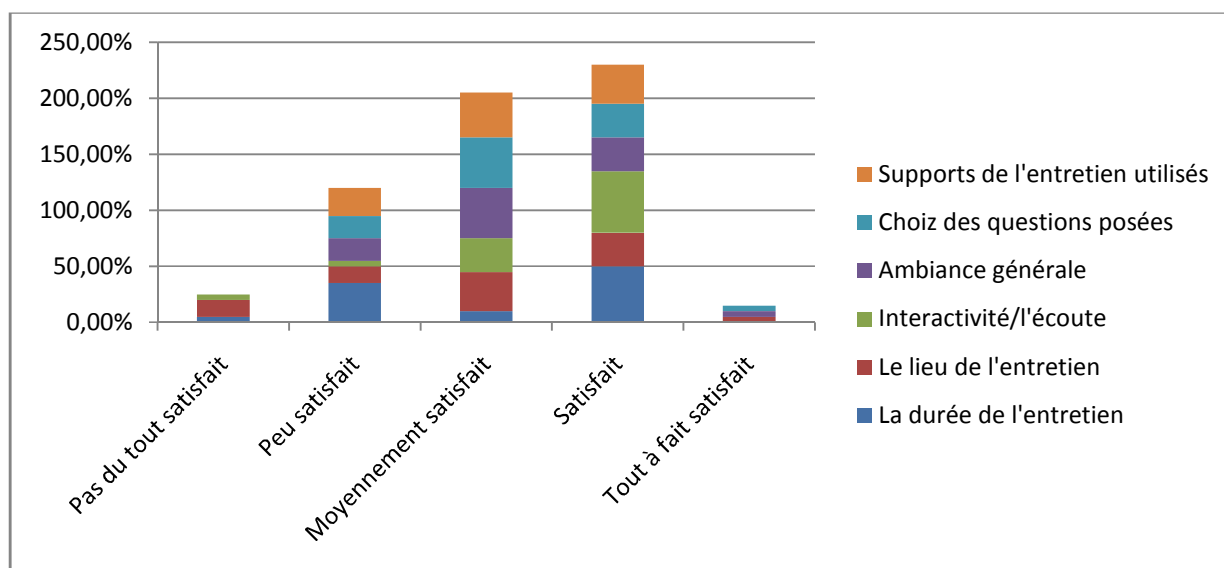
### 3.2. Concernant le démarrage de l'entretien

**Tableau N°19** : Le démarrage de l'entretien

Réponse	Pas du tout satisfait	un peu satisfait	Moyennement Satisfait	Satisfait	Tout à fait Satisfait
La durée de l'entretien	1	7	2	10	0
Le lieu de l'entretien	3	3	7	6	1
Interactivité/ l'écoute	1	1	6	11	1
Ambiance générale	0	5	4	11	0
Choix de questions	0	4	9	6	1

posées					
Supports de l'entretien utilisés	0	5	8	7	0

Figure N°23 : le démarrage de l'entretien



Source : établi par nous même

Concernant l'axe du démarrage de l'entretien, les avis divergent. On constate que la majorité est satisfaite par rapport au choix des questions, l'ambiance, l'écoute, le lieu et la durée. Mais n'empêche que certains d'entre eux ont des avis différents : 20% sont moyennement satisfait, 10% sont peu satisfaits et 5% ne sont pas du tout satisfaits.

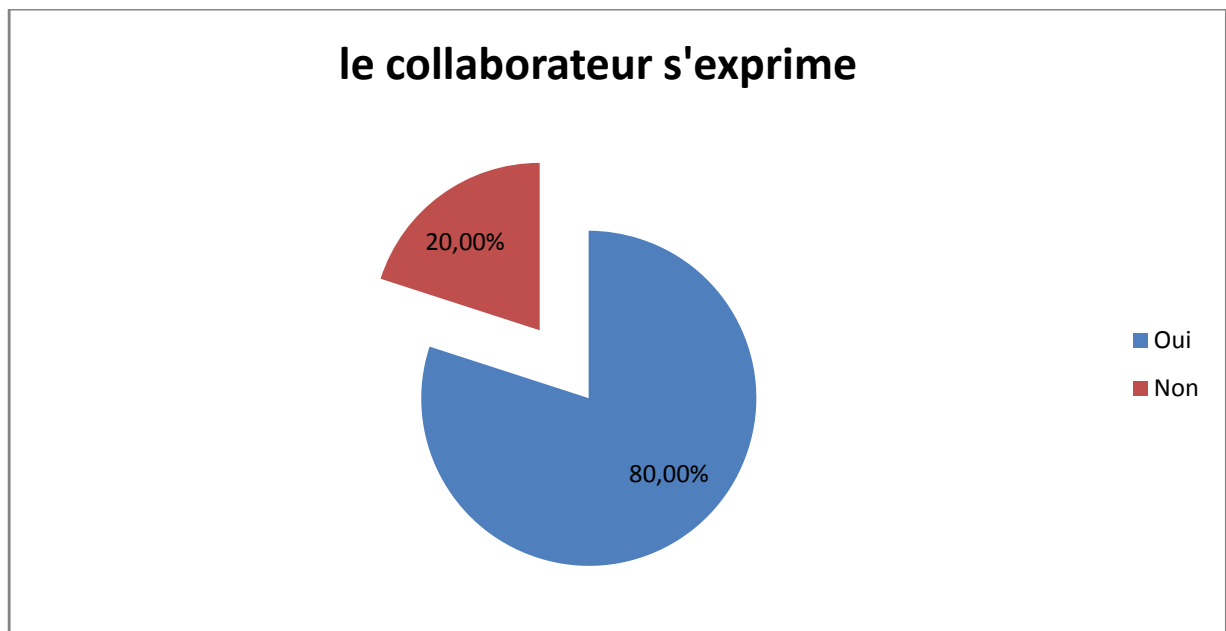
### 3.3 Concernant le déroulement de l'entretien

Q1. Votre responsable vous a-t-il donné la parole afin que vous exprimiez vos attentes ?

Tableau N°20 : Expression du collaborateur

Réponse	Oui	Non
Nombre	16	4

Figure N° 24 : le collaborateur s'exprime



**Source :** établi par nous même

Le premier volet de cette question est dominé à 80% par l'affirmative, contre 20% qui affirme n'avoir pas eu la « chance » d'exprimer leurs attentes.

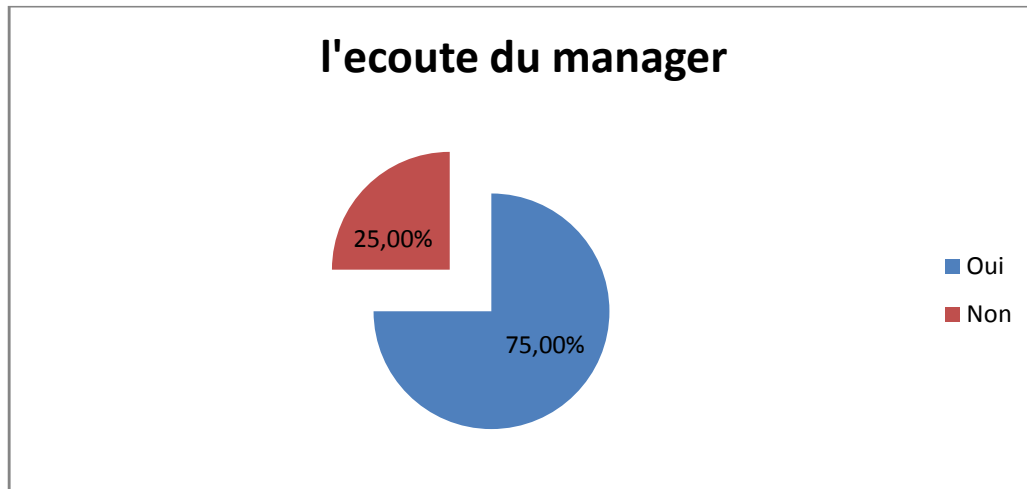
**Q2. L'évaluateur a-t-il été très attentif à ce que vous disiez ?**

**Tableau N°21 :** L'écoute des managers

Réponse	Oui	Non
Nombre	15	5



Figure N°25: l'écoute du manager



Source : établi par nous même

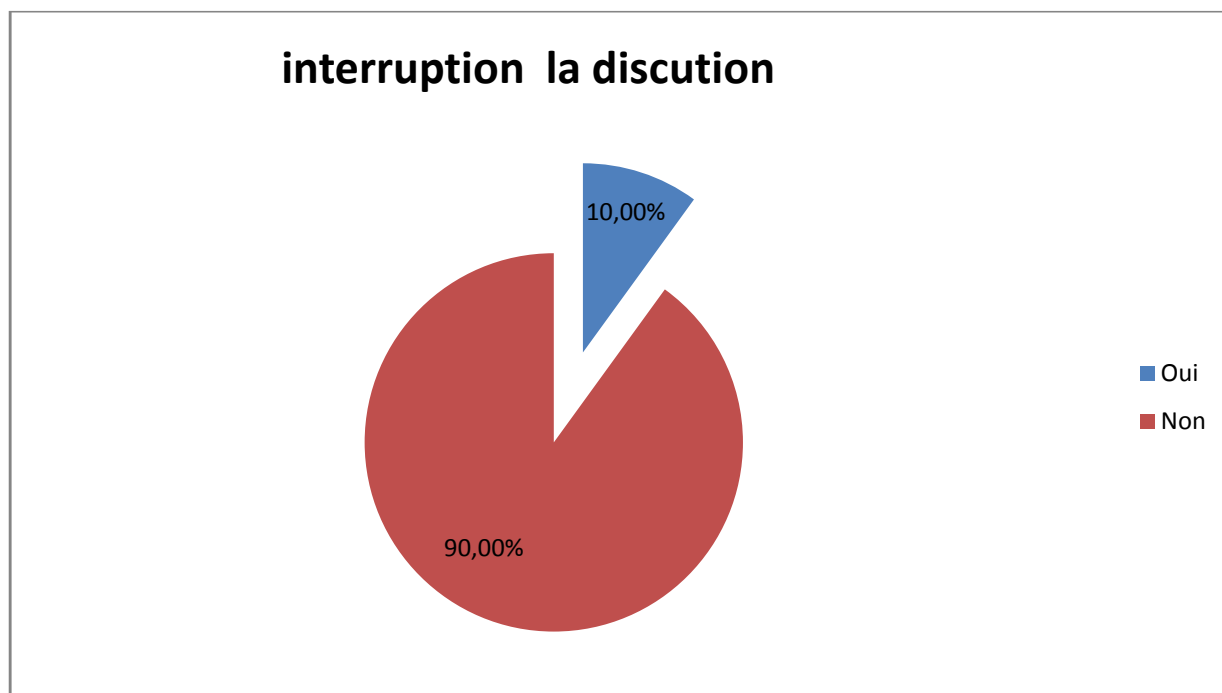
Comme on pourrait le voir sur le tableau et figure ci-dessus, les employés pour la grande majorité 75% ont répondu « oui » au fait que l'évaluateur était très attentif à ce qu'ils disaient. Seulement 25% ont répondu par la négative.

**Q3. Avez-vous déjà été interrompus, ce qui ne vous a pas permit de revendiquer vos attentes ?**

Tableau N°22 : Interruption de la discussion

Réponse	Oui	Non
Nombre	2	18

Figure N°26 : interruption la discussion.



**Source** : établi par nous même

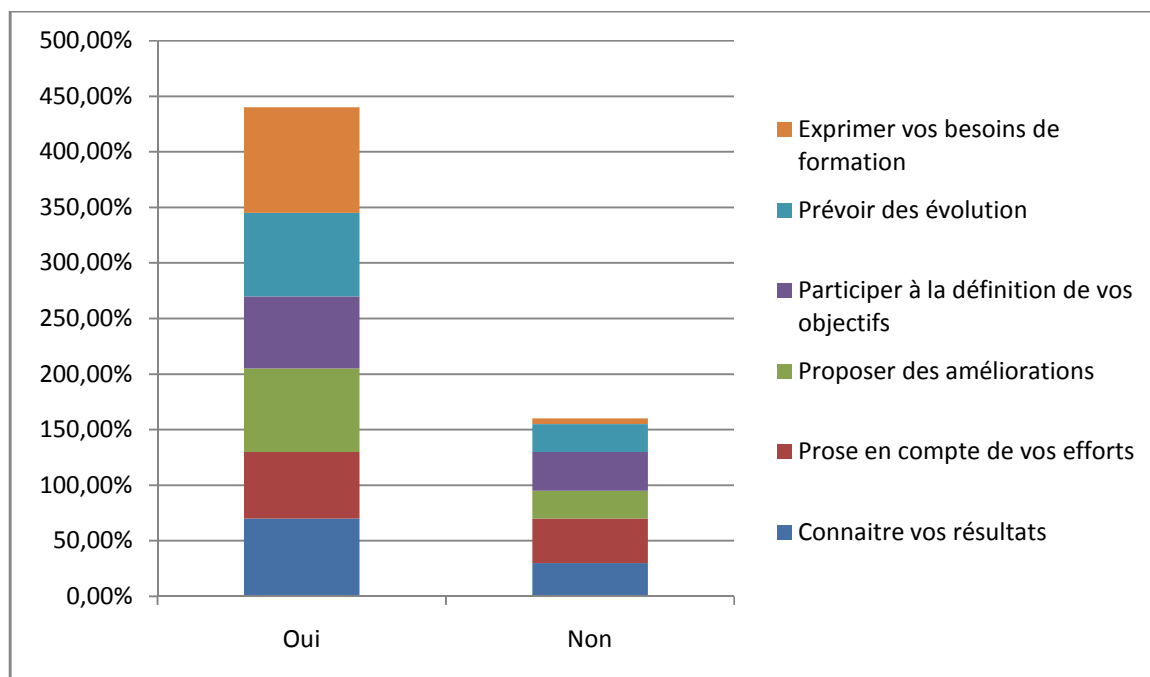
On constate à partir de ces réponses que les employés n'ont jamais été interrompus pendant l'entretien à 90% contre 10%. Il est à noter que le nombre de personnes ayant répondu par l'affirmatif est assez élevé.

### 3.4 Concernant l'atteinte des objectifs

**Tableau N°23** : L'atteinte des objectifs

Réponse	Oui	Non
connaître vos résultats	14	6
Prise en compte de vos efforts	12	8
Proposer des améliorations	15	5
Participer a la définition de vos objectifs	13	7
Prévoir des évolutions	15	5
Exprimer vos besoins de formation	19	1

Figure N° 27 : L'atteinte des objectifs.



Source : établi par nous même

Comme nous pouvons l'observer, 60% des évalués approuvent l'atteintes des objectifs et 40% d'entre eux ne l'approuvent pas.

### 3.5 Ce que l'entretien a apporté aux évalués

Tableau N°24 : Concernant la suite de l'entretien

Réponse	Pas satisfait	Un peu satisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Tout a fait satisfait	Σ
Une meilleure compréhension de vos tâches et objectifs	1	5	6	8	0	20
possibilité d'échanger avec votre responsable hiérarchique	1	4	6	9	0	20
bénéficier des promotions	7	4	6	3	0	20
accéder à des formations	2	6	3	7	2	20
répond à vos attentes	2	8	0	10	0	20

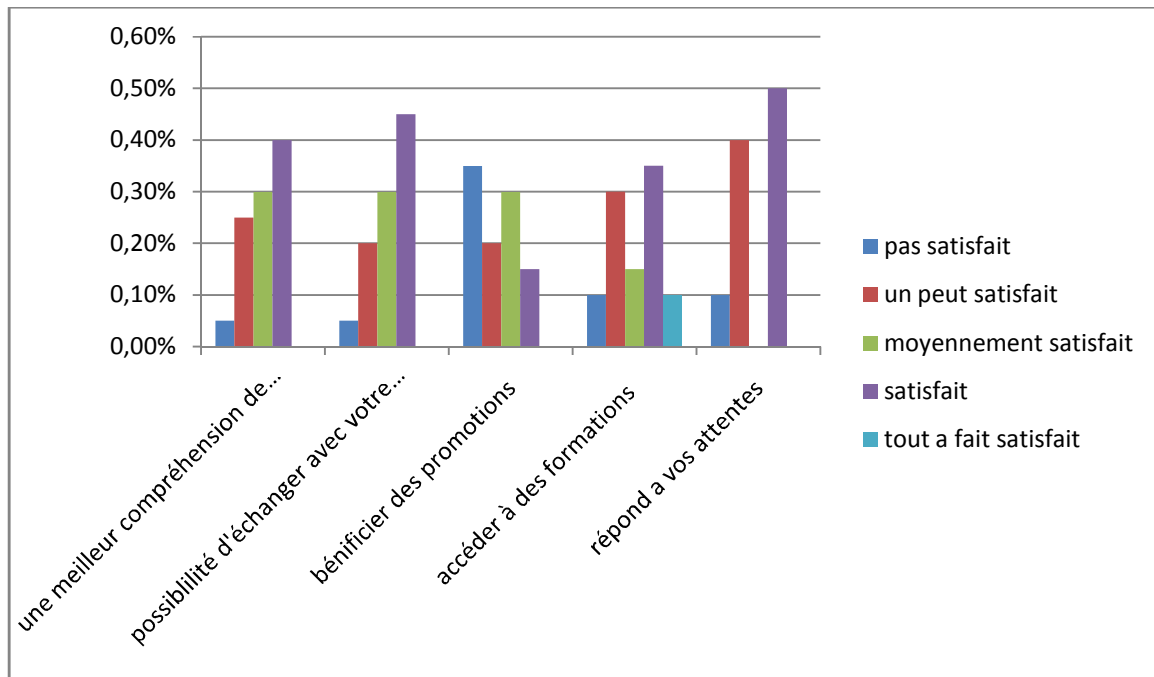


Figure N°28 : concernant la suite de l’entretien.

Source : établi par nous même

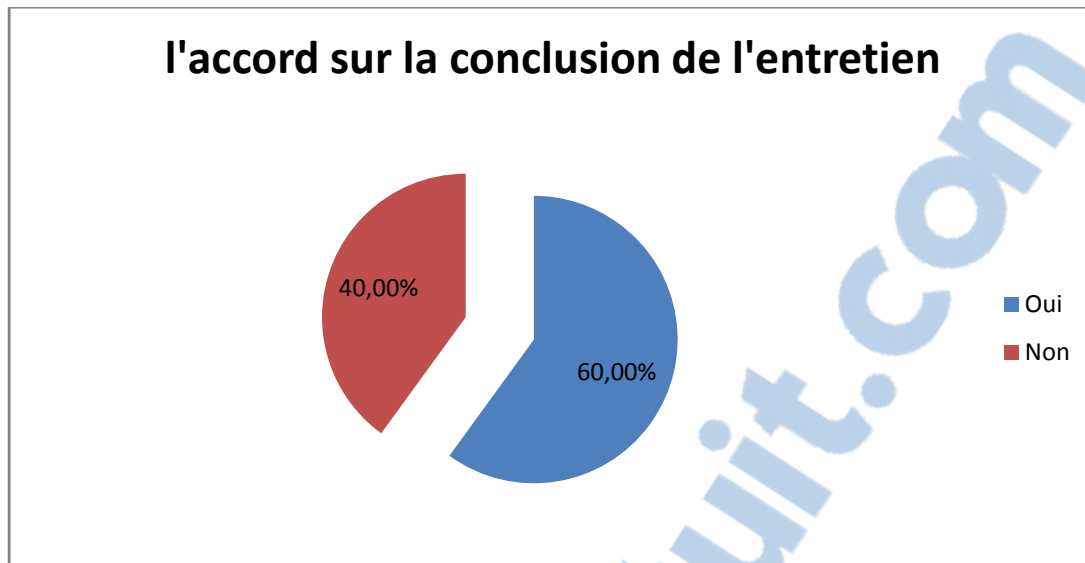
Par rapport a une meilleur compréhension des taches et des objectifs, on constate que 0.40% sont satisfaits, 0.30% sont moyennement satisfaits, 0.25% sont un peu satisfaits et 0.05% sont tout a fait satisfaits. Concernant la possibilité d’échanger avec le responsable hiérarchique, on constate que 0.45% sont satisfaits, 0.30% sont moyennement satisfaits et 0.20% sont un peu satisfaits. 0.35% ne sont pas satisfaits concernant le sujet des promotions, 0.30% sont moyennement satisfaits. Quand à la question de savoir si l’entretien répond aux attentes des évalués, on constate que 0.50% sont satisfait et 0.40% sont un peu satisfait.

**3.6 Concernant la conclusion de l’entretien :**

**Q1. Etes-vous d’accord avec les conclusions du bilan ?**

Tableau N°25 : L’accord sur la conclusion de l’entretien

Réponse	Oui	Non
Nombre	12	8



**Figure N°29 :** l'accord sur la conclusion de l'entretien

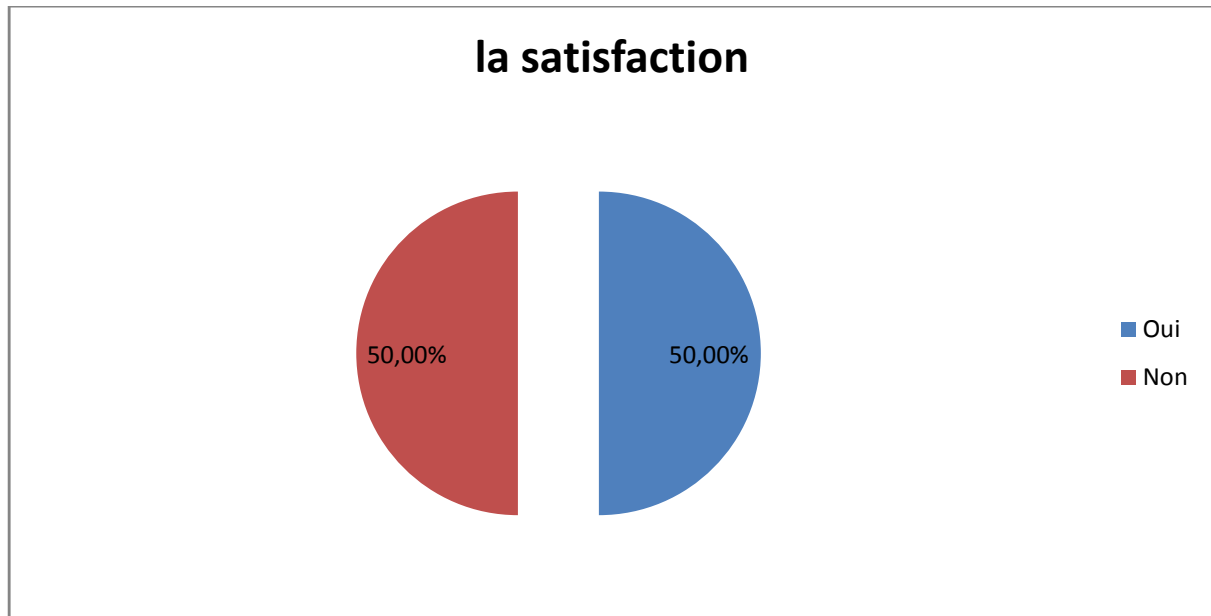
**Source :** établi par nous même

Parmi les personnes que nous avons interrogées 60% sont d'accord avec la conclusion de l'entretien et 40% ne sont pas d'accord

**Q2. Etes-vous satisfait de cet entretien ?**

**Tableau N°26 :** La satisfaction sur l'entretien

Réponse	Oui	Non
Nombre	10	10

**Figure N°30** : la satisfaction sur les EAA.

**Source** : établi par nous même

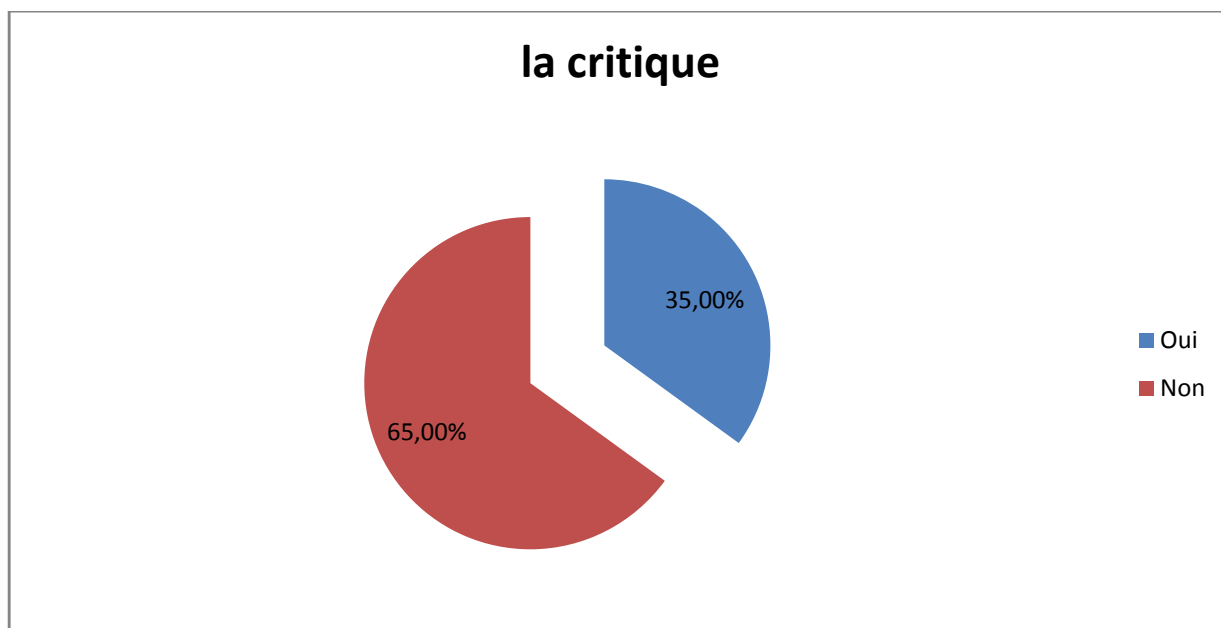
En ce qui concerne la satisfaction des personnes questionnées par rapport aux entretiens qui sont déjà effectués, nous remarquons dans cette figure que leurs avis sont partagés en deux opposés et égaux : 50% qui ont répondu par oui et 50% par non.

**Q3. Avez-vous déjà été critiqué par votre responsable Pour des objectifs non atteint ?**

**Tableau N°27** : La critique

Réponse	Oui	Non
Nombre	7	13

Figure N°31 : la critique



**Source** : établi par nous même

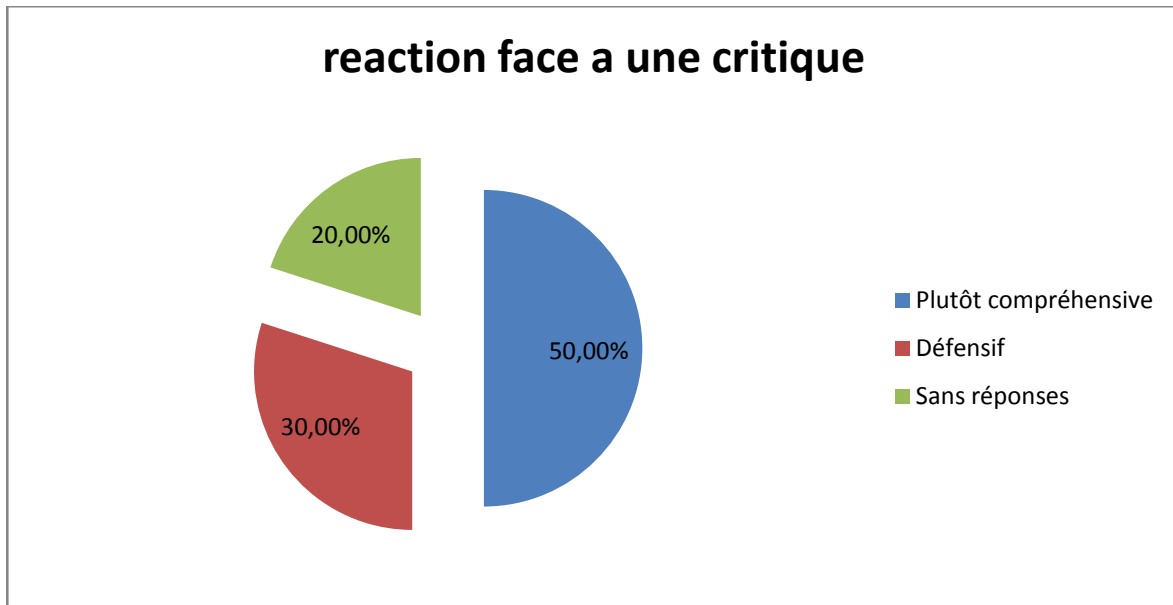
Parmi les personnes questionnée qui ne n'ont pas déjà été critiqué par leurs responsables pour des objectifs non atteints sont beaucoup plus nombreux ils sont de 65% et il ya 35% qui l'affirme.

➤ **par apport à la réaction face à une critique**

**Tableau N°28** : La réaction face à la critique

Réponse	Nombre
Plutôt compréhensive	10
Défensive	6
Autre	0

Figure N°32: la réaction face aux critiques



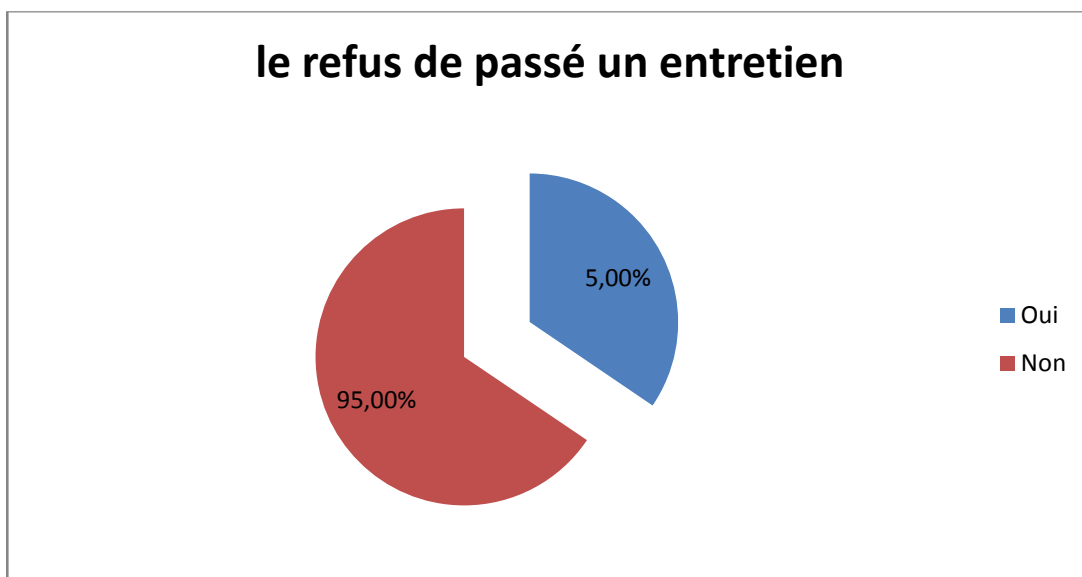
Source : établi par nous même

**Q5. Avez-vous déjà refusé de passer un entretien ?**

Tableau N°29 : Le refus de passé un entretien

Réponse	Oui	Non
Nombre	1	19

Figure N°33 : le refus de passée un entretien



Source : établi par nous même



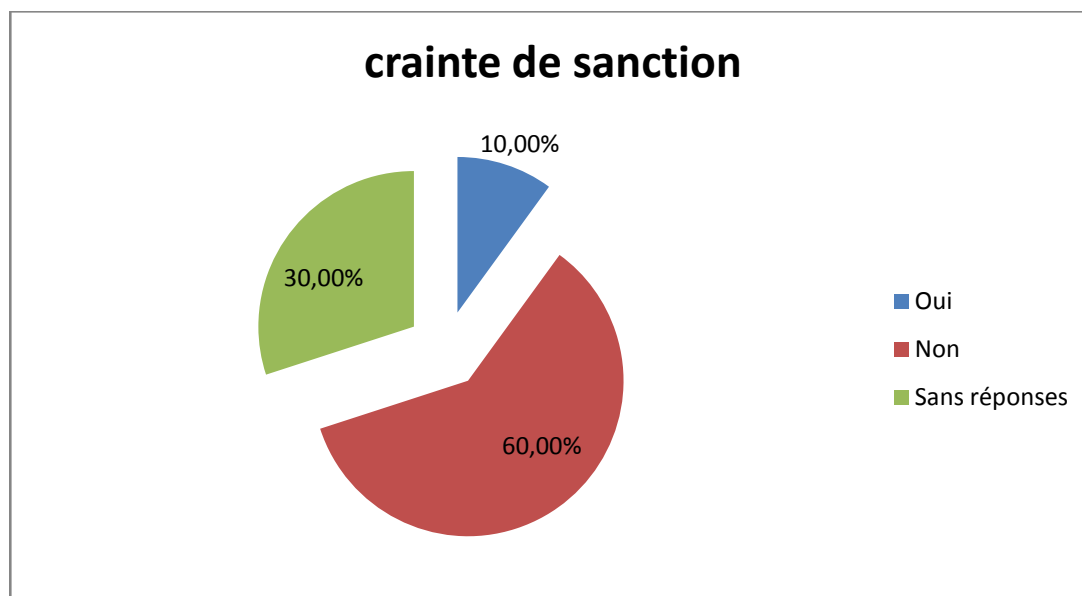
Les réponses montrent qu'une grande majorité à hauteur de 95% acceptent de passer l'entretien et il y a seulement une minorité de 5% qui exprime un refus.

**Q6. Avez-vous des craintes d'être sanctionné, à l'idée de refuser de passer un entretien ?**

**Tableau N°30 : Crainte de sanction**

Réponse	Oui	Non
Nombre	2	12

**Figure N°34 : crainte de sanction.**



**Source :** établi par nous même

On constate que le plus grand nombre qui est de 60% n'ont pas une crainte d'être sanctionnés à l'idée de refuser un entretien, 30% qui n'ont pas donnée de réponses, et il y a une minorité de 10% qui ont peur d'être sanctionnée.

Ce qu'on peut dire au final et pour tous résumé sur la vision que nous donne les évalué à propos du système des EAA au sein de leur entreprise on peut dire que, La majorité des participant ont bien compris l'utilité de l'outil et l'impact que ça pourrait avoir dans la gestion de leur carrière. Que c'est un outil positif et valorisant pour eux et Moment d'échange permettant à chacun de s'exprimer sur leurs attentes et objectifs. Outil permettant d'éviter les traitements de faveur grâce à la traçabilité des résultats, ils approuvent le concept, mais se pose des questions sur l'efficacité réelle de l'outil, puisque il n'on pas vue de la concrétisation

et que pour eux l'EAA reste un outil sans suite, c'est d'ailleurs pour cette raison que les évalués ne collaborent pas et ne prennent pas au sérieux ce rendez-vous.

**Section 2 : La procédure des entretiens d'évaluation au sein de BMT**

Dans cette section nous allons présenter l'objectif recherché par BMT dans la mise en place du système des EAA, ainsi que la procédure de ce dernier.

**1. l'objectif recherché par BMT via son système des EAA :**

D'après les résultats de l'entretien qu'on a effectué auprès de DRH de BMT, ainsi que les informations dont on a bénéficié auprès de notre encadreurs professionnel, les objectifs rechercher par l'entreprise BMT via la mise en place du système des EAA, peuvent se résumés ainsi :

**1.1- objectif recherché pour l'entreprise :**

- optimiser l'organisation et la rentabilité
- disposer d'une GRH, efficace et précise
- améliorer le climat social
- consolider un plan de formation
- faire adhérer le personnel aux objectifs

**1.2 Objectif recherché pour l'évalué :**

- connaître ses résultats
- prise en compte des efforts
- proposer des améliorations
- participer a la définition des objectifs
- prévoir l'évolution
- exprimer ses besoins de formation

**1.3 Objectif recherché pour l'évaluateur :**

- Connaitre les projets de ses collaborateurs
- Analysé leur difficultés
- Clarifier leurs attentes
- Impliquer ses collaborateurs
- Prendre des décisions fondées
- Situer les points forts et les points faibles dans l'équipe
- Développer un climat de confiance
- Elaborer un plan de formation individuelle

**2. La procédure des EAA au sein de BMT : (voir annexe N° 09)**

Le lancement des entretiens au sein de BMT s'effectue au 1<sup>er</sup> du mois de juin ; c'est le service RH qui s'en charge. Ce dernier diffuse l'information concernant le démarrage des EAA à l'ensemble des responsables ; l'information se fait par voie d'email, et d'affichage sur le lieu de travail. Le responsable hiérarchique quant à lui établit un planning d'EAA (voir annexe N°05). Il doit Transmettre la date/heure/lieu/ support de l'entretien au collaborateur 15 jours avant la date prévue de l'entretien, accompagné du support de l'évaluation (voir annexe N° 06), le collaborateur quant à lui doit remplir le support de l'entretien et l'envoyer dument rempli au responsable hiérarchique, une fois le jour de l'entretien, C'est le responsable hiérarchique direct de l'intéressé qui mène l'entretien. La règle est la même pour tous, quels que soient la fonction et le niveau hiérarchique, le responsable et son collaborateur doivent respecter toutes les six phases du déroulement de l'entretien ; le responsable accueille son collaborateur, lui rappelle l'objectif de l'entretien et son intérêt, ensuite le collaborateur fait lui même le bilan de son année, ensuite le responsable cherche en commun avec son collaborateur les points forts et les points faibles à améliorer ; le responsable doit communiquer son appréciation globale et chercher en commun les moyens et les solutions à mettre en œuvre pour l'amélioration des point faibles ; ils doivent aborder l'avenir en commun, négocier et fixer les nouveaux objectifs formaliser . Une fois l'entretien conclu, les deux parties doivent signer le support final de l'entretien ; la clôture des entretiens se fera en EAA le 30/09/20... ; le responsable hiérarchique doit transmettre le document final au Service RH avant cette date (30/09/20...). Enfin le service RH traite les Documents finals de l'entretien et prend des décisions concernant la gestion des carrières, identifie les besoin en formation qui alimente la procédure de formation.

**3. Limites et recommandations :**

Il est vrai que ce n'est pas seulement pour gérer les carrières et identifier les besoins en formation que BMT (c'est à dire la DG) s'efforcent de donner un fondement durable a la pratique d'évaluation ; il y'a lieu aussi de noter que l'entretien d'évaluation constitue une opportunité majeure qui permet de stimuler et d'impulser la montée en performance de

chacun et de l'équipe. Le contexte de mise en œuvre de l'entretien d'évaluation que nous avons évoqué plus haut, nous incite à rappeler les difficultés suivantes :

➤ **À propos du manque de préparation :**

L'une des premières limites que rencontrent les EAA au sein de BMT c'est le manque de préparation ; les évalués et l'évaluateur ne prennent pas ces EAA au sérieux ; ils ne préparent pas le rendez-vous, et ne remplissent le support qu'à la dernière minute. Mieux nous pensons affirmer que les managers ne font aucun constat tout au long de l'année pour recueillir les informations qui leur seront nécessaires le jour de l'entretien.

➤ **À propos de la charge émotionnelle**

L'entretien d'évaluation met en jeu des émotions parfois fortes, tant pour l'évalué que pour l'évaluateur. Beaucoup de managers ressentent une forme de culpabilité du fait de se positionner en juges. Beaucoup craignent aussi de provoquer de la défiance ou du ressentiment dans leur équipe. Quant aux évalués, ils n'ont parfois aucune envie de remettre en cause leur façon de faire ou d'explorer les raisons de leurs difficultés avec leur supérieur. On observe ainsi fréquemment une forme d'évitement de part et d'autre qui conduit à des dialogues de sourds ou à des échanges superficiels.

➤ **Une propension à mettre l'accent sur les aspects négatifs**

Si l'on n'y prend pas garde, les discussions ont tendance à porter principalement sur les aspects négatifs. L'évaluateur veillera en effet à justifier ses critiques, ou le fera à la demande de l'évalué, tandis que les points forts sont rapidement admis. De plus, les psychologues ont montré qu'on se remémore de façon bien plus vivace les critiques que les louanges. Quel que soit leur niveau de performance, beaucoup de collaborateurs retiennent ainsi principalement de l'entretien leurs défauts et leurs limites qui ont été mis en évidence.

➤ **À propos du lien avec la rémunération :**

BMT n'a pas établi de lien entre la rémunération et les évaluations. Du point de vue d'un de nos interlocuteurs (encadreur professionnel) cette question peut constituer un facteur qui perturbe le déroulement et la conduite de l'entretien d'évaluation. Le problème n'est pas de cette nature car aucun support d'évaluation ne comporte de critère qui s'intitule rémunération il n'est pas évident d'ailleurs, par contre les dirigeants de l'entreprise doivent établir un

lien entre les gains de rémunération dont peuvent profiter les salarié performants et l'entretien d'évaluation et ses résultats.

➤ **Des entretiens souvent sans suite :**

C'est sur cette aspect qu'il faut le plus insister en se qui concerne BMT. La direction RH et a travers elle la DG, ne donne pas de suite au demandes exprimer lors des entretiens précédent par les évalués. Ce qui démotive souvent les évalués.

Comment donc transformer cet exercice en un moment privilégié et réussie ? Il ya lieu que :

- ✓ Le manager et le collaborateur doivent préparer au mieux les entretiens, les supports ne doit pas être remplie a la dernière minute, au contraire ils doivent être fait au calme, avec le plus de recul possible.
- ✓ De discuter du comment, autant que des résultats
- ✓ De viser avant tout à l'auto-évaluation
- ✓ Mettre l'accent sur les forces de la personne
- ✓ Echanger ouvertement en gardant ses distances
  
- ✓ il y'a lieu d'établir un lien de rémunération d'évaluation, se qui va motiver davantage les évalués ; ses derniers en tendance à établir un lien entre l'appréciation porté sur le travail et l'augmentation du salaire qu'il reçoit.
- ✓ faut que la direction répond au attentes et prendre en considération leurs besoin exprimé lors des entretiens.

**Conclusion à la deuxième partie:**

D'après notre enquête, on constate que la majorité des participants ont bien compris l'utilité de l'outil et l'impact que cela pourrait avoir dans la gestion de leur carrière. Il s'agit d'un outil « positif » et valorisant pour l'employé. Quant à l'entretien en soi, il constitue un moment d'échange permettant à chacun de s'exprimer sur ses attentes et ses objectifs. Le dit Outil permet d'éviter les traitements de faveur grâce à la traçabilité des résultats.

Néanmoins, les acteurs « évalués et évaluateurs » approuvent le concept mais se posent des questions sur l'efficacité réelle de l'outil, il arrive souvent que l'entretien annuel d'évaluation au sein de BMT soit un moment souvent abordé avec réticence, ceci particulièrement on se qui concerne les évalués, ces derniers s'expose à l'éventualité d'être remis en cause : "Comment ma performance va-t-elle être jugée », ne cessent de répéter les collaborateurs au sein de BMT. Ils expriment Une réticence sur le principe même de l'évaluation ; souvent ils redoutent l'idée d'être évalué car, pour eux, l'évaluation peut être débouchée sur un jugement, de valeur et donc synonyme de sanction.

L'autre réticence qu'éprouvent les évalués envers les EAA, est celle qui porte sur les finalités de l'entretien. « À quoi ça sert » « Qu'est-ce que cela va m'apporter concrètement » « Et si l'entretien n'est pas suivi d'effet ». La plus part du temps les collaborateurs sont méfiants à l'égard des résultats de l'entretien, on constate chez eux des Craintes qui s'exprime en termes d'attentes non satisfaites ou d'entretien sans suites. Enfin, une réticence relative celle là à l'objectivité du manager. En effet nous avons constaté que les collaborateurs redoutent les EAA par peur que des aspects personnels (subjectifs) et professionnels (objectifs) avec leurs supérieurs, et que l'entretien d'évaluation se transforme en une arène pour des règlements de compte.

Mais la situation n'est pas vraiment plus confortable du point de vue de l'évaluateur. Ces derniers se posent des questions : "Comment mon collaborateur va-t-il réagir à mes propos ?» « Si je soulève cette difficulté, vais-je m'aliéner sa bonne volonté ?". Les évaluateurs, craignent le risque de débordement en termes de temps, de réclamations hors propos (règlement de compte, absence de promotion, rappel d'évènements jugés comme injustes), et de Demandes « excessives » (formations, augmentations, promotions). Dans ce cas Les manager doivent absolument réagir et recadrer l'entretien, et assurer une communication persuasive en rappelons l'objectif de l'entretien.

Au niveau de La DRH, nous avons constaté que cette dernière ne donner pas suite aux demandes des managers concernant leurs collaborateurs, exprimées lors des entretiens. Le DRH témoigne du manque de collaboration des managers

Est ce que cela signifie que l'entretien d'évaluation c'est transformer en une simple procédure formel qu'il faut liquider et sans impact sur l'organisation, nous ne serions répondre a cette question avec exactitude.



# Conclusion Générale

---

## Conclusion Générale

L'objet de ce mémoire portait sur l'entretien d'évaluation. Nous avons dès le début de notre travail de recherche que l'entretien d'évaluation constitué le noyau de l'évaluation. Nous avons voulu faire de notre travail une clarification concernant la « vraie » pratique des entretiens d'évaluation au sein de BMT, en répondant aux questions que nous nous sommes posés au départ. A l'issue de notre étude, il convient de retenir les conclusions suivantes :

Tout d'abord l'entretien d'évaluation au sein de BMT est un « espace-temps » privilégié de dialogue, qui réunit une fois par an (généralement début du mois de juin), le salarié et son supérieur hiérarchique direct, pour faire un bilan du travail que ledit salarié a réalisé au cours de l'année et fixer d'autres objectifs pour l'année à venir. C'est un moment de dialogue constructif, donc, de Co-construction et d'alliance, qui permet de passer en revue des événements d'un passé récent, d'analyser le présent et d'envisager ensemble un futur dans un optique court ou moyen terme. En s'intéressant par là, aux forces et faiblesses du salarié. Ainsi, l'entretien annuel d'évaluation contribue à une meilleure communication entre le collaborateur et son responsable hiérarchique. En somme l'enquête BMT nous a révélé que l'entretien annuel d'évaluation est d'une part, une nécessité sur le plan économique (enjeux du marché de la concurrence, exigences de plus en plus accrues de la clientèle, développement de la technologie, etc.) et d'autre part, il répond à une préoccupation humaine. En effet, chaque salarié a besoin d'être « remarqué » et valorisé au regard de ses compétences, et surtout de pouvoir mesurer sa propre efficacité et de progresser dans son travail.

Ensuite, il y a lieu de retenir que l'entreprise objet de l'enquête a réussie d'un point de vue formel a structurer le déroulement de la pratique de l'entretien d'évaluation, ce ci est d'autant plus vraie que l'entreprise a mobiliser plusieurs supports qui permettent d'encadrer et de normé l'entretien d'évaluation. Nous pouvons donc reconnaître que la direction général de BMT a pris conscience et a mesurer les enjeux de la pratique d'évaluation et a saisie le lien qui lie cette dernière à l'impératif qu'elle c'est imposer celui de la performance individuel et collectifs.

Néanmoins l'aspect qui limite l'effort consentie par la DG et la DRH, pour systématiser la pratique d'évaluation a travers la tenu des EAA réside

## Conclusion Générale

---

En premier lieu dans le manque de préparation à l'entretien d'évaluation, en effet les évalués et les évaluateurs ne se préparent suffisamment pour l'entretien, ils ne remplissent le support de l'évaluation qu'à la dernière minute,

Cet entretien au sein de BMT est souvent ressenti comme une corvée, tant par l'évaluateur que par l'évalué. Dans ce cas, il est mal mené par l'évaluateur, mal compris et redouté par l'évalué, donc mal aimé par les deux. Il est également perçu par les deux, comme une simple formalité à remplir, donc une contrainte dont il faut se débarrasser. Les échecs de la mise en œuvre de l'entretien annuel d'évaluation au sein de BMT, peuvent être perçus à travers: la non implication des hiérarchiques, les difficultés que ceux-ci ont, à dérouler les rencontres dans un esprit de dialogue positif, la démotivation des salariés, la méfiance mutuelle, des salariés qui ne veulent discuter que de questions relatives à leur rémunération, et enfin une direction qui ne donne pas suite aux attentes des salariés exprimés lors des entretiens.

C'est ainsi que nous jugeons que les entretiens annuels au sein de BMT, n'est pas réussis ; car on ne peut dire qu'un entretien est réussi que si les deux protagonistes en ressortent satisfaits, et ce n'est pas le cas dans cette entreprise.

Et pour que BMT améliore la qualité de ces entretiens elle doit absolument sensibiliser d'avantage son personnel à la pratique de cet outil, mais aussi les motiver encore davantage en répondant à leurs attentes, les managers quand à eux ils doivent en bénéficier d'avantage des formations plus techniques et psychologiques pour mener un tel outil. Les objectifs seraient alors réalisés parce qu'on aurait développé le sens de la responsabilité chez le personnel. Enfin, ce qui a limité notre étude, est que la relation qui peut exister entre les EAA, et la GPEC nous n'a pas été communiquée, nous avons vu que la mise en place des EAA au sein de BMT s'est inscrite dans l'accord GPEC, mais cette dernière n'a pas encore été mise en application au sein de cette entreprise, nous ne pouvons dire que les entretiens sont une réussite vu qu'aucun lien n'a été détecté avec la GPEC, comment cette entreprise va-t-elle utiliser les données de cet entretien dans son accord GPEC ? D'autres recherches peuvent révéler le secret de cette mise en place.

## **Bibliographie**

### **1- Ouvrage :**

- BARRETTE Jacques et BERARD Jocelyn, « gestion de la performance : la relation superviseur-employés et les liens avec les systèmes de gestion des ressources humaines », Gestion, volume 25, numéro 1, printemps 2000
- Blanchet, A, Gutmann, A, « L'enquête et ses méthodes : l'entretien », Paris : Nathan, coll. 128, n°19, 1992.
- CADIN LOIČ, GUERIN FRANCIS, PIGEYRE FREDERIQUE, « Gestion des Ressources Humaines », 3e édition, DUNOD, 2008, Traitent plus de vocabule de l'appréciation. Voir Chapitre 7
- CHLOE GUILLOT-SOULEZ, « la gestion des ressources humaine », édition gaulions, l'extenso, 2éme édition, paris 2008.
- C. HADJI, « l'évaluation ; les règles des jeux », paris 1995.
- CAMPOY Eric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim et NEVEU Volerie, « gestion des ressources humaine », collection synthé, Pearson éducation
- CASPAR Pierre, MILLET Jean-Guy et NORMAND Claude, « évaluation, trappe ou tremplin ? », Edition d'organisation : groupe EYROLLES ,2010.
- C. BATAL, « la gestion des ressources humaines dans le secteur public », Edition d'organisation, paris 1998.
- DESLANDES Chantal, « conduire avec sucées les entretiens professionnels », département de communication, paris, avril 2010.
- COHEN Annick, « toute fonction ressources humaine », DUNOD, paris 2006
- DRUCKER Peter, « Devenez manager », Edition PARIS : Village Mondial, 2006.

- JEAN-Pascal Lapra, « l'évaluation du personnel dans l'entreprise », Edition Dunod, Paris, 1997, P 08
- LEMONNIER Jacques, « Les objectifs individuels de performances » p 88-89, Edition VUIBERT : Lire agir, 2010.
- LEBOYEUR- Claude Levy, « la gestion des ressources humaines », DUNOD, Paris 2006
- LEBOYEUR- Claude Levy, la gestion des compétences « une démarche essentielle pour compétitivité des entreprise », édition d'organisation, 2<sup>ém</sup> édition, paris 2009
- LEBOYEUR- Claude Levy, « évaluation du personnel, quels objectifs ? Qu'elles méthodes ? », paris, 1996, édition des organisations
- LOYOLE Gérard, « les infortunes de l'appréciation d'entreprise ou la difficulté de faire vivre l'entretien annuel », paris 1996, l'harmattan
- MALASSINGNE Pascaline, « conduire avec succès un entretien d'évaluation, eyrolles », éditions d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition paris 2007
- MARTORY Bernard, CROZET Daniel, « gestion des ressources humaine : pilotage social et performance », édition DUNOD, paris 2005
- M. BARABAL, O. MEIER; « Manageor », Edition; Dunod, Paris 2006. P 346.
- M. ARCHAMBAULT, F. PONTIEUX ET B. SAÏDI, « l'évaluation des agents », Collection ; diagnostic de l'emploi territorial, édition petite couronne, 3<sup>ém</sup> Edition, paris.
- MICHEL-Henry Bouchet, « La globalisation : introduction à l'économie du nouveau monde», Pearson Education, 2005, P 307.
- NOYE Didier, conduire vos entretiens annuels « entretiens de performance et de développement », édition INSEP consulting.
- PIVETEAU Jacques, « l'entretien d'appréciation du personnel », paris 1996
- R. TURCOTTE, « Guide de gestion des ressources humaines », Edition TECHNO Compétences, Québec, 2003.

- TEBOUL Jacques, l'entretien d'évaluation « comment s'y comporter, comment le mener ? », DUNOD, 2em édition, paris 2003.
- THEVNET Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore et BENDER- Anne Françoise, « fonction ressource humaine ; politique, métiers, et outils des ressources humaine », Pearson, éducation, paris, 2007, page 112.
- GEORGE Tripot et ESTELLAT Nathalie « l'appréciation du personnel : mirage ou oasis ? », Edition d'organisation, paris, 2002.
- GIL Philipe, «Les nouveaux métiers de la formation, développer des nouvelles compétences». Dunod, 2004, P65
- PATRICK GILBERT et GERALDINE SCHMIDT, « évaluation des compétences et situations de gestion », Edition, economica, paris 1999

## **2- Mémoire est thèses**

- Benoît NDI ZAMBO Mémoire les outils d'évaluation de la performance Individuelle : leur qualité et leur objectivité Sous-thème : évaluation de la performance et de la productivité dans la fonction publique, 2001
- M. WARD, « mise en place d'un système d'évaluation du personnel à l'office national de l'eau potable (ONEP) ». Thèse professionnelle, Maroc, 2007.
- NAOUAL BARRADI, mémoire master en management des ressources humaines «système d'évaluation des compétences et des performances et son lien avec la rémunération pour la population cadres » année universitaire 2006-2007.

### **3- site internet :**

- [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/chris\\_0753-2776\\_1996\\_num\\_51\\_1\\_1890](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/chris_0753-2776_1996_num_51_1_1890).  
revue scientifique « évaluation de performance » par le consultant : Odile.Chardenot-Fradin.
- [http://www.roberthalf.fr/EMEA/france/press%20Releases/RH/robert%20half%20FR\\_R%C3%A9u%20ssir%20son%20entretien%20annuel\\_1211.pdf](http://www.roberthalf.fr/EMEA/france/press%20Releases/RH/robert%20half%20FR_R%C3%A9u%20ssir%20son%20entretien%20annuel_1211.pdf).
- [http://www.industrierh.org/pdf/fp06-entretien\\_annuel\\_d\\_evaluation.pdf](http://www.industrierh.org/pdf/fp06-entretien_annuel_d_evaluation.pdf)
- <http://www.salaire-net.fr/entretien-annuel-difficultes>
- [http://ressources.centreinfo.fr/IMG/pdf/2010\\_conduire\\_avec\\_succes\\_les\\_entretiens\\_professionnels.pdf](http://ressources.centreinfo.fr/IMG/pdf/2010_conduire_avec_succes_les_entretiens_professionnels.pdf) « Conduire avec succès les entretiens professionnels », paris, 2010

# La liste des tableaux

Tableau N° 01 : le positionnement de l'entretien d'évaluation dans la GPEC.....	19
Tableau N° 02 : Les acteurs de l'évaluation.....	23
Tableau N° 03 : Avantages et risques de la deuxième phase de l'entretien pour les deux parties (manager/ collaborateur).....	44
Tableau N° 04 : les managers ciblés par l'entretien de recherche.....	67
Tableau N° 05 : Effectif par catégorie au sein de BMT.....	69
Tableau N° 06 : Sexe de l'échantillon .....	71
Tableau N° 07 : La tranche d'âge de l'échantillon.....	71
Tableau N° 08 : Poste occupé de l'échantillon.....	72
Tableau N° 09 : Bénéficiaires de formation .....	73
Tableau N° 10 : Bénéficiaires de promotion.....	74
Tableau N° 11 : Ancienneté dans l'entreprise.....	74
Tableau N° 12 : information sur les détails de l'entretien.....	97
Tableau N° 13 : information sur le support d'évaluation.....	97
Tableau N° 14 : Communication sur le contenu de l'entretien.....	98
Tableau N° 15 : La préparation du support.....	99
Tableau N° 16 : Concernant le support de l'entretien.....	99
Tableau N° 17 : Les conditions matérielles de l'entretien.....	100
Tableau N° 18 : L'état d'esprit.....	101
Tableau N° 19 : Le démarrage de l'entretien.....	102
Tableau N° 20 : Expression du collaborateur.....	103
Tableau N° 21 : L'écoute des managers.....	104
Tableau N° 22 : Interruption de la discussion.....	105
Tableau N° 23 : L'atteinte des objectifs.....	106

Tableau N° 24 : Concernant la suite de l'entretien.....	107
Tableau N° 25 : L'accord sur la conclusion de l'entretien.....	108
Tableau N° 26 : La satisfaction sur l'entretien.....	108
Tableau N° 27 : La critique.....	109
Tableau N° 28 : La réaction face à la critique.....	110
Tableau N° 29 : Le refus de passé un entretien.....	111
Tableau N° 30 : Crainte de sanction.....	112



# La liste des figures

Figure N° 01 : Les transitions des six phases de l'entretien.....	42
Figure N° 02 : répartition par sexe.....	67
Figure N° 03 : présentation graphique de la tranche d'âge des managers ciblé par l'entretien de recherche.....	68
Figure N° 04 : présentation graphique de l'ancienneté des managers.....	68
Figure N° 05 : présentation graphique du parcours des managers (promotion et formation).....	69
Figure N° 06 : présentation graphique de l'effectif de BMT.....	70
Figure N° 07 : présentation graphique du sexe de l'échantillon.....	71
Figure N° 08 : présentation graphique de la tranche d'âge.....	72
Figure N° 09 : présentation graphique des postes occupés.....	73
Figure N° 10 : présentation graphique des bénéficiaires de formation.....	73
Figure N° 11 : présentation graphique des bénéficiaires de promotion.....	74
Figure N° 12 : présentation graphique des anciennetés dans l'entreprise.....	75
Figure N° 13 : Création de BMT (SPA).....	81
Figure N° 14 : la structure organisationnelle de BMT.....	83
Figure N° 15 : Organigramme de la DRHM.....	87
Figure N° 16 : l'information sur les détails de l'entretien.....	97
Figure N° 17 : l'information sur le support d'évaluation.....	98
Figure N° 18 : communication sur le contenu de l'entretien.....	98
Figure N° 19 : la préparation du support.....	99
Figure N° 20 : le support de préparation de l'entretien.....	100
Figure N° 21 : les conditions matérielles de l'entretien.....	101
Figure N° 22 : l'état d'esprit.....	102
Figure N° 23 : le démarrage de l'entretien.....	103

Figure N° 24 : le collaborateur s'exprime.....	104
Figure N° 25 : l'écoute du manager.....	104
Figure N° 26 : Interruption de la discussion.....	105
Figure N° 27 : L'atteinte des objectifs.....	106
Figure N° 28 : concernant la suite de l'entretien.....	107
Figure N° 29 : l'accord sur la conclusion de l'entretien.....	108
Figure N° 30 : la satisfaction sur les EAA.....	109
Figure N° 31 : la critique.....	110
Figure N° 32 : la réaction face aux critiques.....	111
Figure N° 33 : le refus de passer un entretien.....	111
Figure N° 34 : crainte de sanction.....	112

# La liste des abréviations

**EAA** : entretien annuel d'appréciation

**GPEC** : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**GRH** : gestions des ressources humaines

**RH** : ressources humaines

**GRHM** : gestions ressources humaines et des moyens

**DRHM** : direction des ressources et des moyens

**SPA** : société par actions

**BMT** : Bejaia méditerranéen terminal

**EPB** : entreprise portuaire de Bejaia

**DRH** : directeur des ressources humaines

**CDD**: contrat à durer déterminé

**CDI**: contrat à durer indéterminé

**DG**: direction général

**DO**: direction des opérations

**DMKT**: direction marketing

**DFC**: direction des finances et de comptabilité

**DT** : direction technique

## Annexe N°01

### La grille d'évaluation ou fiche d'entretien

<b>Nom,</b>	<b>Prénom :</b>	<b>Grade :</b>
<b>Direction :</b>	<b>Service:</b>	<b>Fonction:</b>
<b>Ancienneté :</b>	<b>dans la collectivité :</b>	<b>dans le poste :</b>
<b>Date de l'entretien :</b>		
<b>Nom et fonction du responsable hiérarchique direct :</b>		
<b>① Renseignements sur le poste occupé</b> 1/ Mission : 2/ Principales activités du poste : 3/ Relations professionnelles internes et externes : 4/ Moyens à disposition dans le poste 5/ Animation de personnel / responsabilités hiérarchiques : 6/ Faits marquants de l'année écoulée :		
<b>② Contribution dans le poste occupé :</b>		
Activités	Acquis	En cours d'acquisition
<b>③ Autres domaines de compétence et d'intérêts (rubrique facultative) :</b>		
<b>④ Résultats dans le poste :</b>		

**1/ Rappel des objectifs de l'année écoulée :**

Objectifs	Délais	Résultats
-----------	--------	-----------

**2/ Objectifs pour l'année à venir :**

Objectifs	Délais	Moyens éventuels
-----------	--------	------------------

**5 Compétences et aptitudes observées :**

		Importance de l'élément	Adéquation dans le poste	Observations
<b>Connaissances</b>	Connaissances professionnelles • Maintien et développement du savoir-faire			
<b>Organisation personnelle</b>	• Autonomie • Réactivité			
<b>Relations humaines</b>	Ecoute • Sociabilité			
<b>Management gestion</b>	Animation d'équipe • Délégation			

**6 Evolution professionnelle et axes de développement**

**1/ Souhaits de l'agent :**

A: Orientation de carrière :

B: Evolution au sein du service / mission :

C: Formation(s) souhaitée(s) :

D: Projet de mobilité et motivation :

**2/ Avis de l'évaluateur sur les souhaits exprimés**

**3/ Besoins de formation constatés par l'évaluateur**

*Dans le but de mesurer la satisfaction et la qualité des entretiens annuels d'appréciation, objet de notre mémoire, nous aimerons connaître votre avis vous les évaluer concernant la qualité du déroulement de ces derniers, pour cela nous vous invitons à compléter le mieux possible le présents questionnaire, nous vous assurons que vos réponses resteront confidentielle et ne ferons l'objet d'aucune autre utilisation*

**1. identification du participant :**

- Sexe :  homme  femme
- L'âge : .....
- Le poste occupé : .....
- Ancienneté dans l'entreprise : .....
- Bénéficiaire d'une promotion :  oui  non
- Bénéficiaire d'une formation :  oui  non

**2. La préparation de l'entretien : oui / non**

- Avez-vous était informé préalablement sur le jour, le lieu et l'heur de l'entretien ?  
 **Oui**  **Non**
- Avez-vous était informé sur le contenu du support d'évaluation ?  
 **Oui**  **Non**
- Avez-vous eu l'occasion de discuter avec votre manager sur ; les enjeux et le contenu de l'EAA ?  
 **Oui**  **Non**
- Avez-vous reçus le support de préparation d'entretien à temps pour le remplir ?  
 **Oui**  **Non**
- Comment le trouver vous ? (le support de préparation pour l'entretien)  
 Claire  
 Lourd  
 Compliqué  
 Autre
- Les conditions matérielle de l'entretien sont –elles satisfaisante (l'accueil, moyen, salle) ?  
 **OUI**  **NON**
- Qu'elle est le mot qui décrit le mieux votre état d'esprit en abordant un entretien d'évaluation  
A)  stressé  
B)  hésitant  
C)  Plutôt Confiant

### Questionnaire de satisfaction

*Dans le but de mesurer la satisfaction et la qualité des entretiens annuels d'appréciation, objet de notre mémoire. Nous aimerons connaître votre avis vous les évaluer concernant la qualité du déroulement de ces derniers, pour cela nous vous invitons à compléter le mieux possible le présents questionnaire, nous vous assurons que vos réponses resteront confidentielles et ne ferons l'objet d'aucune autre utilisation*

#### 3. Le démarrage de l'entretien :

1	2	3	4	5
Pas du tout satisfait	un peu satisfait	Moyennement Satisfait	Satisfait	Tout à fait Satisfait

- La durée de l'entretien  1  2  3  4  5
- Le lieu de l'entretien  1  2  3  4  5
- Interactivité/ l'écoute  1  2  3  4  5
- Ambiance générale  1  2  3  4  5
- Choix des questions posées  1  2  3  4  5
- Supports de l'entretien utilisés  1  2  3  4  5

#### 4. Le déroulement de l'entretien :

- Votre responsable vous a-t-il donné la parole afin que vous exprimiez vos attentes ?  
 OUI  NON
- L'évaluateur a t'il était très attentive a ce que vous disiez ?  
 OUI  NON
- avez-vous déjà était interrompus, ce qui ne vous a pas permit de revendiquer vos attentes ?  
 OUI  NON

#### 5. Concernant les objectifs de l'entretien :

L'entretien d'évaluation vous a-t-il permis de :

- connaître vos résultats ?  OUI  NON
- Prise en compte de vos efforts ?  OUI  NON
- Proposer des améliorations ?  OUI  NON
- Participer a la définition de vos objectifs ?  OUI  NON
- Prévoir des évolutions ?  OUI  NON

Questionnaire de satisfaction

*Dans le but de mesurer la satisfaction et la qualité des entretiens annuels d'appréciation, nous aimerons connaître votre avis vous les évaluer concernant la qualité du déroulement de ces derniers, pour cela nous vous invitons à compléter le mieux possible le présents questionnaire*

- Exprimer vos besoins de formation ? OUI NON

**6. Ce que l'entretien vous a apporté :**

- Une meilleure compréhension de vos taches et objectifs ?  1  2  3  4  5
- la possibilité d'échanger avec votre responsable hiérarchique ?  1  2  3  4  5
- bénéficier des promotions ?  1  2  3  4  5
- accéder a des formations ?  1  2  3  4  5
- répond à vos attentes ?  1  2  3  4  5

**7. concernant la conclusion de l'entretien :**

- Etes-vous d'accord avec les conclusions du bilan ?  
 OUI  NON
- Ets –vous satisfait de cet entretien ?  
 OUI  NON
- Avez-vous déjà été critiqué par votre responsable Pour des objectifs non atteint ?  
 OUI  NON
- Qu'elle a été votre réaction ?
  - Plutôt compréhensive
  - Défensif
  - Autre .....
- Avez-vous déjà refusé de passer un entretien ?  OUI  NON
- si c'est oui pourquoi ?.....
- Avez-eu des craintes d'être sanctionné, a l'idée de refuser de passer un entretien ?  
 OUI  NON
- Apres trois ans de la mise en place des EAA, commencer vous à mieux accepter l'outil !?  
.....  
.....

**Que pensez-vous de l'entretien d'évaluation en général au sein de BMT ?**

.....  
.....

**Merci pour votre collaboration.**



### **Annexe N°03 : Guide d'entretien de recherche (managers)**

Dans le but de mesurer la satisfaction et la qualité des entretiens annuels d'appréciation, qui fait l'objet de notre mémoire, nous aimerons connaître votre avis autant qu'évaluateur concernant la qualité du déroulement et la conduite de ces entretiens ! Pour se faire nous allons vous poser quelques questions auxquelles nous aimerons que vous répondiez

#### **I- Concernant la préparation de l'entretien :**

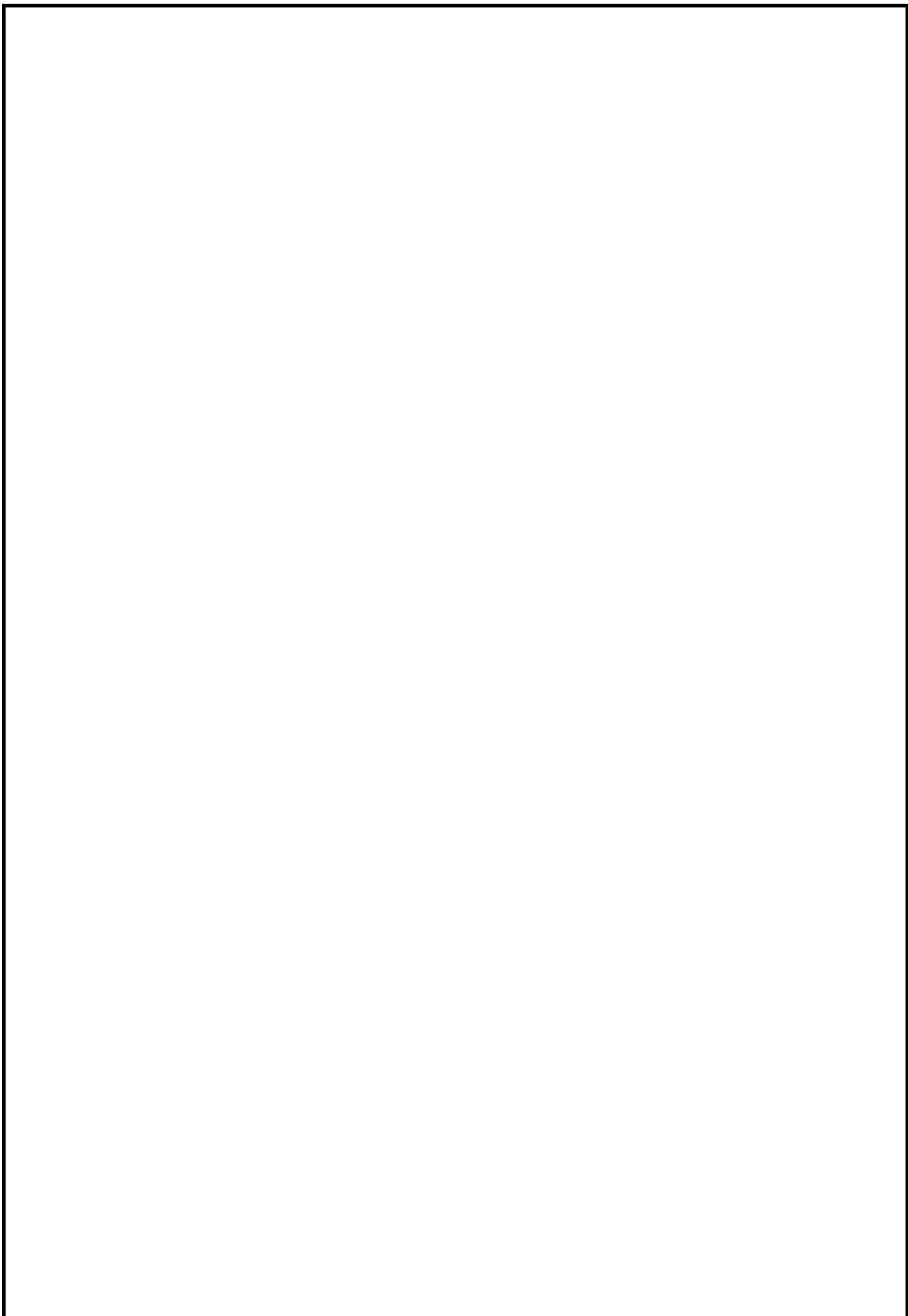
- Q1. Avez-vous reçu une formation pour l'utilisation des entretiens annuels d'évaluation ?
- Q2. Généralement est-ce que vous informez vos collaborateurs du rendez-vous de l'entretien à l'avance ? Le lieu, et une plage horaire suffisante afin d'éviter l'écouter intempestivement ?
- Q3. Pensez-vous que vos collaborateurs sont conscients de l'importance des entretiens et qu'ils s'y attachent de l'importance ?
- Q4. Que pensez-vous du support de l'entretien ? Est-il trop général et vague ou bien le contraire ?

#### **II- concernant le déroulement de l'entretien :**

- Q1. Concernant le démarrage de l'entretien, comment vous faites pour assurer un climat de confiance et de disponibilité ?
- Q2. De quoi devriez-vous discuter pendant l'entretien !?
- Q3. Est-ce que vous donnez la parole aux salariés et les laissez s'exprimer ?
- Q4. Est-ce que vous faites abstraction des émotions lors de vos entretiens ?
- Q5. Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'entretien ?
- Q6. Est-ce que vos collaborateurs ont tendance à se sentir critiqués lorsque vous leur faites des remarques ?
- Q7. Comment faire en sorte qu'ils comprennent l'intérêt de ces remarques ?
- Q8. Est-ce que vous avez eu à faire à une réaction agressive de la part de l'un de vos collaborateurs suite à une critique négative !? (Quelle était votre réaction) ?

#### **III. concernant la conclusion de l'entretien :**

- Q1. Est-ce que l'entretien d'évaluation vous a permis d'atteindre les objectifs de l'entretien qui vous concerne autant qu'évaluateur ?
- Q2. A la fin de l'entretien est-ce que vous faites un point sur la façon dont vous avez conduit l'entretien (est-ce que vous vous auto-évaluez) ?
- Q3. Est-ce que vous informez les salariés des décisions prises après l'entretien ?
- Q4. Est-ce que votre entreprise donne suite à vos demandes de formation pour vos collaborateurs !?



**Annexe°04 :**

**Guide d'entretien auprès de DRH**

**Q1.** Pourquoi avoir mis en place le système des EAA ?

**Q2.** Qu'elles sont les enjeux de l'entretien d'évaluation pour vous autant que DRH ?

**Q3.** Quel est votre rôle en tant que DRH dans les EAA ?

**Q4.** Est-ce que la mise en place de EAA était facile ?

**Q5.** Qu'elles sont les difficultés rencontrées ?

**Q6.** Est-ce que le top management collabore à la réussite des EAA ?

**Q7.** Comment sont utilisées les données recueillies par les EAA ?

**Q8.** Pourquoi avez-vous ciblé la population concernée ?

**Q9.** Sur quelle base vous avez choisi les critères d'évaluation ?

**Q10.** Quelle est le lien qui existe entre les EAA et la GPEC ?

**Q11.** Étant donné que les EAA ne sont pas mentionnées dans votre convention collective et même sur votre règlement intérieur ! C'est un outil au choix ! Est-ce que dans le cas où un salarié refuse de passer un entretien au risque d'être sanctionné ?

**Q12.** Comment le système des EAA est perçu par les employés ?

**Q13.** Comment motiver ces employés ?

**Q14.** Généralement pensez-vous que les EAA sont réussies au sein de votre entreprise et les objectifs que vous vous êtes fixés sont atteints !? Sinon qu'elles sont selon vous les causes d'échecs si ce n'est pas le cas ?

## Planning des Entretiens Annuels d'appréciation 2012

### DIRECTION DES FINANCES & COMPTABILITE

N°	Fonction	Evaluateur	Date Entretien
01	DFC	Directeur Général	
02	Chef de Service Comptabilité	DFC	
03	Chef de Service Finance	DFC	
04	Comptable Principal	Chef de Service Comptabilité	
05	Comptables	Chef de Service Comptabilité	
06	Trésorière	Chef de Service Finance	
07	Financiers	Chef de Service Finance	
08	Chargé de la Comptabilité analytique	Chef de Service Finance	
09	Agent d'Administration	DFC	

## Planning des Entretiens Annuels d'appréciation 2012

### DIRECTION GENERALE

N°	Nom & Prénom	Fonction	Evaluateur	Date Entretien
01	Assistant DG Chargé Audit & Contrôle de Gestion	/	DG	
02	Assistant DG Chargé Sécurité	/	DG	
03	Secrétaire de Direction	/	DG	
04	Chargé Système QHSE	/	DG	
05	Directeur des Opérations	/	DG	
06	Directeur Marketing	/	DG	
07	DFC	/	DG	
08	DRHM	/	DG	
09	Directeur Technique	/	DG	
10	Chargé Prévention	/	Assistant DG Chargé Sécurité	
11	Chargé Relations Portuaires	/	Assistant DG Chargé Sécurité	
12	Chefs de Groupe	/	Assistant DG Chargé Sécurité	

## Planning des Entretiens Annuels d'appréciation 2012

### DIRECTION DES OPERATIONS

N°	Nom & Prénom	Fonction	Evaluateur	Date Entretien
01	Directeur des Opérations	/	DG	
02	Chef de Département OP	/	Directeur des Opérations	
03	Chef de Service Logistique	/	Chef de Département OP	
04	Chef de Service Manutention	/	Chef de Département OP	
05	Chef de Service Acconage	/	Chef de Département OP	
06	Chef de Service Ressources	/	Chef de Département OP	
07	Secrétaire Direction	/	Directeur des Opérations	
08	Chef des Operations	/	<b>Chef de Service (Choix)</b>	
11	Chargé Ressources	/	Chef de Service Ressources	

## DIRECTION DES OPERATIONS

N°	Nom & Prénom	Fonction	Evaluateur	Date Entretien
13	Chargé Logistique	/	Chef de Service Logistique	
14	Chargé Logistique	/	Chef de Service Logistique	
15	Agent Logistique	/	Chef de Service Logistique	
16	Chargé Transport	/	Chef de Service Logistique	
17	Agent d'administration	/	Chef de Service Logistique	
18	Planner.Parc	/	Chef de Service Acconage	
19	Planner.Opérations	/	Chef de Service Manutention	
20	Agent OP Commerciales	/	Chef de Service Acconage	
21	Chefs Bateau	/	Chef de Service (Choix)	
22	Chefs d'équipe Dockers	/	Chef de Service (Choix)	
23	Chefs d'équipe Journaliers	/	Chef de Service (Choix)	
24	Chefs Pointeur	/	Chef de Service (Choix)	
25	Chefs Zone	/	Chef de Service (Choix)	
26	Responsable Engins	/	Chef de Service (Choix)	

## Planning des Entretiens Annuels d'appréciation 2012

### DIRECTION TECHNIQUE

N°	Nom & Prénom	Fonction	Evaluateur	Date Entretien
01	Directeur Technique	/	DG	
02	Chef de Service Méthodes & Qualités	/	Directeur Technique	
03	Chef de Service Portiques	/	Directeur Technique	
04	Chef de Service Engins	/	Directeur Technique	
05	Agent d'administration	/	Directeur Technique	
06	Superviseurs	/	Chef de Service Portiques	
08	Chefs d'atelier	/	Chef de Service Engins	
10	Ingenieur	/	Chef de Service Méthodes & Qualités	
11	Chargé Méthode	/	Chef de Service Méthodes & Qualités	



## Planning des Entretiens Annuels d'appréciation 2012

### DIRECTION MARKETING

N°	Nom & Prénom	Fonction	Evaluateur	Date Entretien
01	Directeur Marketing	/	DG	
02	Chef de Service Informatique	/	Directeur Marketing	
03	Superviseur en Informatique	/	Chef de Service Informatique	
04	Technicien Micro, Réseau & télécom	/	Chef de Service Informatique	
05	Ingénieur d'étude et développement	/	Chef de Service Informatique	
06	Chef de Service Marketing	/	Directeur Marketing	
07	Chargé du Portefeuille Client	/	Chef de Service Marketing	
08	Agent Commercial	/	Chef de Service Marketing	
09	Chef de Service Commercial	/	Directeur Marketing	
10	Chargé Facturation	/	Chef de Service Commercial	
11	Agent Facturation	/	Chargé Facturation	
12	Agent Recouvrement	/	Chargé Recouvrement	

## Planning des Entretiens Annuels d'appréciation 2012

### DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES & MOYENS

N°	Nom & Prénom	Fonction	Evaluateur	Date Entretien
01	DRHM	/	DG	
02	Chef de Service RH	/	DRHM	
03	Chargée de Développement RH	/	Chef de Service RH	
04	Chargée Paie	/	Chef de Service RH	
05	Chargée du Personnel	/	Chef de Service RH	
06	Chargé des Prestations Sociales	/	Chef de Service RH	
07	Chargée Formation	/	Chef de Service RH	
08	Agent d'Administration	/	Chef de Service RH	
09	Chef Agents d'assainissement	/	Chef de Service RH ( absence Chef de Sce adm & Moyens)	
10	Chef de Section Gestion des Stocks	/	DRHM (absence Chef de Sce adm & Moyens)	
11	Agent de Saisie	/	Chef de Section Gestion des Stocks	
12	Magasinier	/	Chef de Section Gestion des Stocks	
13	Chef de Service Achats & Projets	/	DRHM	

14	Chargé Projet	/	Chef de Service Achats & Projets	
15	Chef agents de Travaux	/	Chargé Projet	
16	Agent d'Administration	/	Chef de Service Achats & Projets	
17	Acheteur Démarcheur	/	Chef de Service Achats & Projets	

# Entretien Annuel d'appréciation

## Document de synthèse

Date de l'entretien :

Date du dernier entretien :

Manager :

Nom & Prénom :

Fonction :

Collaborateur :

Nom & Prénom :

Fonction :

Direction:

Service :

Date Recrutement :

Date prise fonction actuelle :

### Aptitudes Techniques

Maitrise du Poste	NA	Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
➤ Maitrise des connaissances théoriques :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Maitrise des éléments Techniques :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Suivi des évolutions techniques :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commentaires :	.....				

### Compétences

Qualités Personnelles	NA	Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
➤ Expression Ecrite:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Expression Orale:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Capacité à convaincre:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Capacité à travailler en Equipe:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Capacité d'analyse et de synthèse:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commentaires :	.....				

### Dynamisme

Apport au Développement	NA	Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
➤ Disponibilité:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Apport d'idées:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Rapidité Traitement des projets:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Implication:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commentaires :	.....				

### Rigueur

Organiser et Programmer	NA	Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
➤ Respect du planning:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Qualité du travail rendu:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Transmission de l'information:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commentaires :	.....				

## Relationnel

### Relationnel Interne

	NA	Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
➤ Disponibilité vis-à-vis des autres:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Réceptivité aux demandes, sollicitations:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Compréhension / appréhension des enjeux globaux de la société, de son mode de fonctionnement :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires : .....

## Représentation

### Relationnel Externe

	NA	Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
➤ Qualité d'écoute:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Qualité du discours:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Qualité de la représentation:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires : .....

## Attitude

### Attitude Générale

	NA	Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
➤ Rigueur/ Discrétion:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Implication:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Réaction constructive aux critiques:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Adaptabilité:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Ponctualité, Disponibilité:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Esprit d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires : .....

## Tâches assignées

	Facile	Normal	Difficile	Très difficile
➤ Exécution des tâches assignées:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires : .....

Points forts à développer: .....

Points faibles à améliorer : .....

**OBJECTIFS DE L'ANNEE ECOULEE :**

- L'objectif N°01
- L'objectif N°02
- L'objectif N°03

**ATTEINTE DES OBJECTIFS :**

- 
- 
- 

**FORMATION(S) SUIVIE(S) DURANT L'ANNEE ECOULEE :**

- 
- 
- 

**BILAN DES FORMATIONS :**

**OBJECTIFS DE L'ANNEE A VENIR :**

- L'objectif N°01
- L'objectif N°02
- L'objectif N°03

**FORMATION(S) PROFESSIONNELLE(S) PROPOSEES(S)**

- 
-

**ORIENTATION SOUHAITEE**

Évalué : Attentes en matière d'évolution de carrière :

Avez-vous déjà assuré l'intérim de vos supérieurs hiérarchiques ?

Avez-vous rencontré des difficultés lors de la période d'intérim ?

Commentaires de l'évaluateur :

**COMMENTAIRES DU COLLABORATEUR :**

**COMMENTAIRES DU MANAGER :**

Signature du collaborateur

Signature du manager



## GUIDE ENTRETIEN ANNUEL D'APPRECIATION

1- Préparation de l'entretien Annuel :

- Le responsable Fixe en commun avec son collaborateur un rendez-vous précis (jour, heure, lieu)
- Le responsable et son collaborateur doivent chacun de leur coté au préalable remplir le support de préparation de l'entretien

2- Démarrage de l'entretien (dans un climat de confiance et de disponibilité)

3- Définir aptitudes, compétences et attitude du collaborateur

4- Synthèse de la performance : Les "points forts à développer" ou "points faibles à améliorer"

5- Rappel des objectifs particuliers que le titulaire s'est engagé à atteindre au cours de l'année écoulée

6- Atteinte des objectifs : Pour chaque objectif, est indiqué brièvement le niveau de performance atteint : la réalisation peut être supérieure, conforme ou inférieure à la prévision

7- Analyse des résultats : examen permettant d'identifier la contribution individuelle du titulaire du poste dans la réalisation des objectifs, mais aussi d'expliquer les raisons qui ont empêché l'atteinte totale ou partielle des objectifs

8- Formations réalisées lors de l'année écoulée ainsi que le bilan de ces dernières (application des connaissances requises)

9- Définir les objectifs pour l'année à venir, Ces objectifs s'accompagnent de délais, de moyens ou d'actions pour les atteindre

10- Formation professionnelle proposées

11- Evolution et développement professionnel :

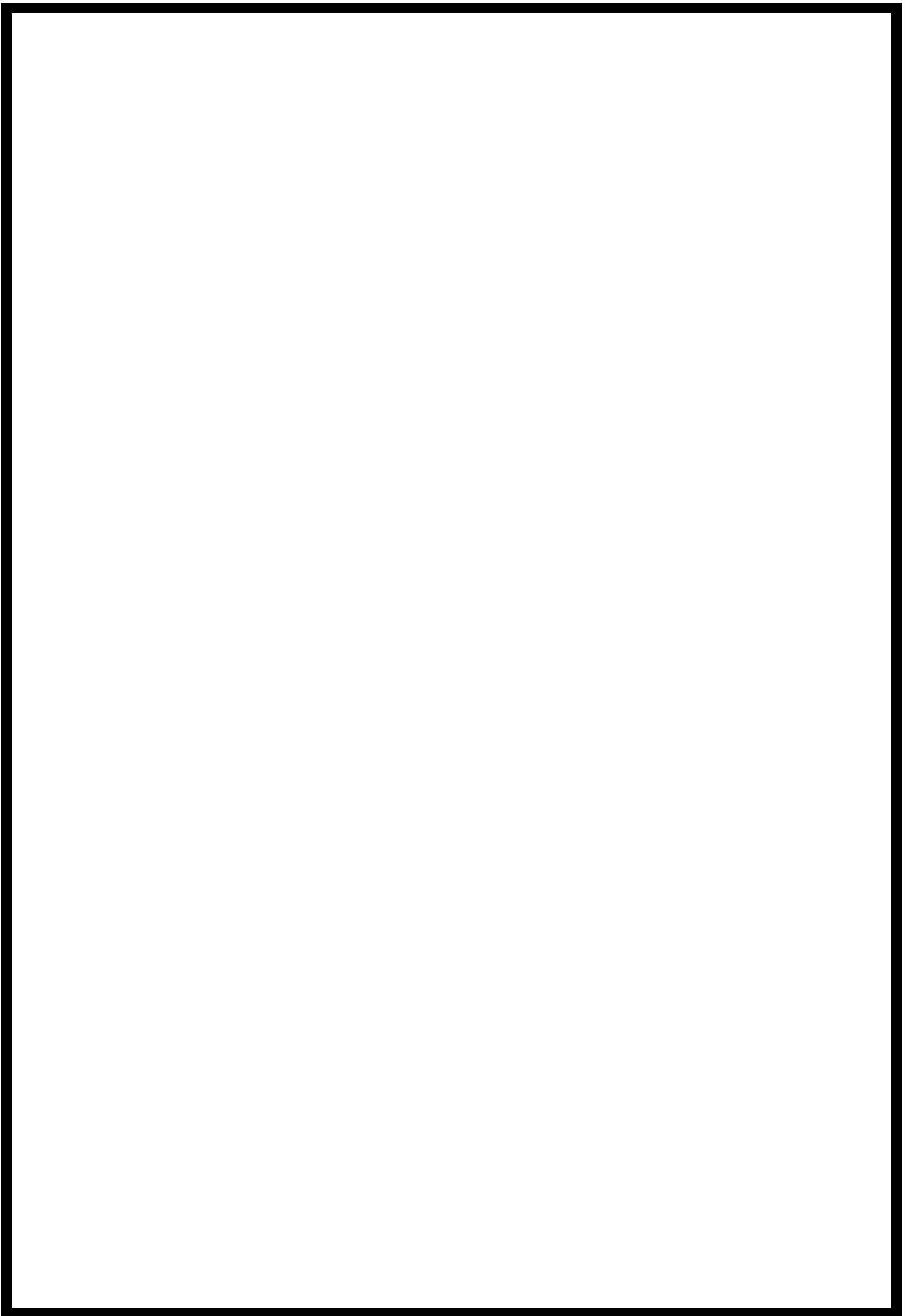
- Orientation souhaitée : la rédaction de cette partie met en regard les souhaits d'évolution exprimés par l'évalué. Le responsable hiérarchique indique ses commentaires dans la Partie prévue à cet effet

12- Commentaires du collaborateur et du Manager sur l'entretien

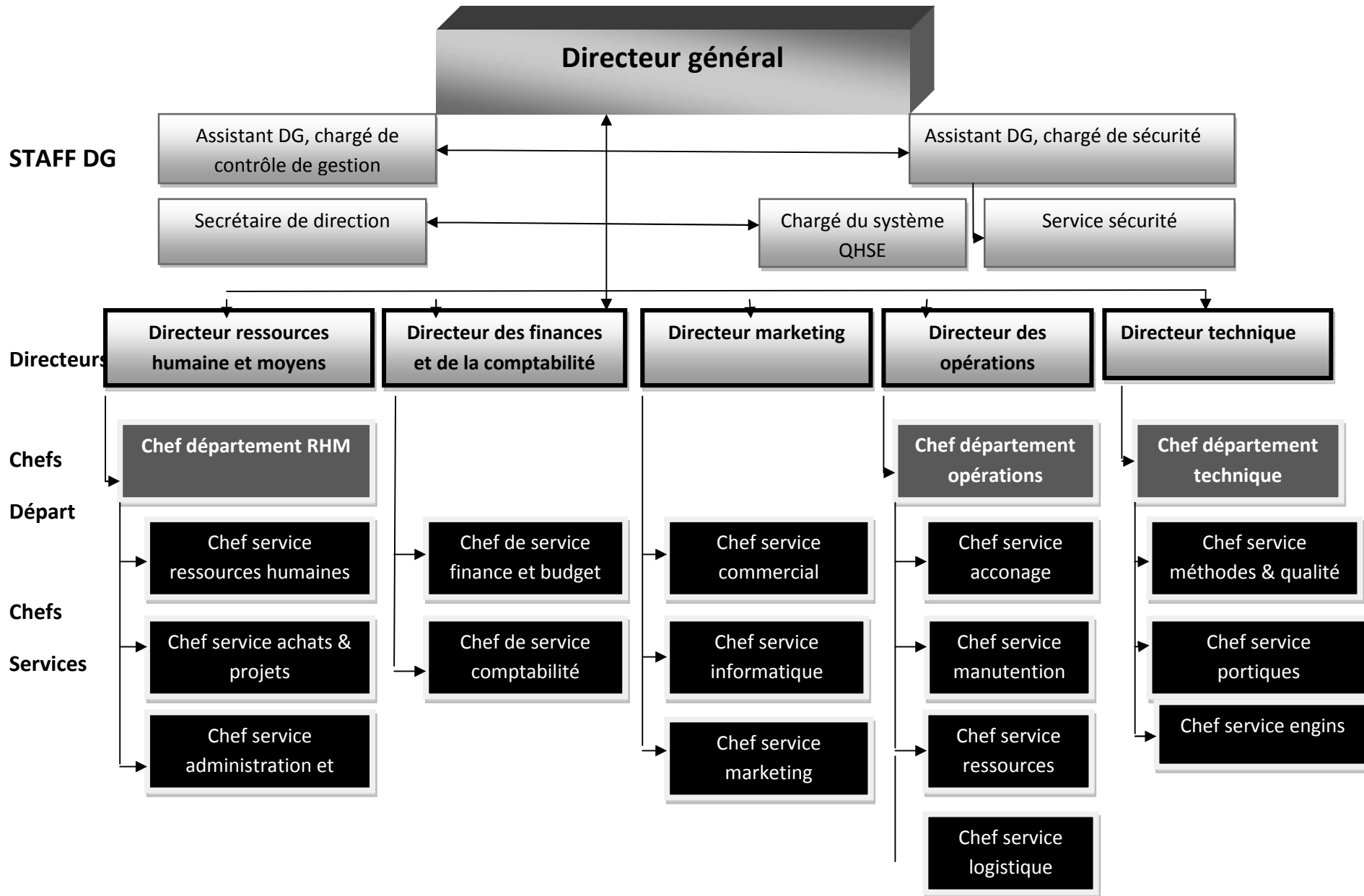
13- Signature : le document est signé en final par la personne évaluée et l'évaluateur.







**Annexe N°08 : Organigrammes générale**





# PROCEDURE N° PR/DRHM/ /2013



## Procédure Entretien Annuel d'Appréciation

DRHM  
Edition 00

Procédure rédigée par	Date	Visa
***** Chargée de Développement RH		

Procédure vérifiée par	Date	Visa
***** Chef de Service RH ***** Directeur des Ressources Humaines & Moyens		

Procédure validée par	Date	Visa
***** Directeur Général		

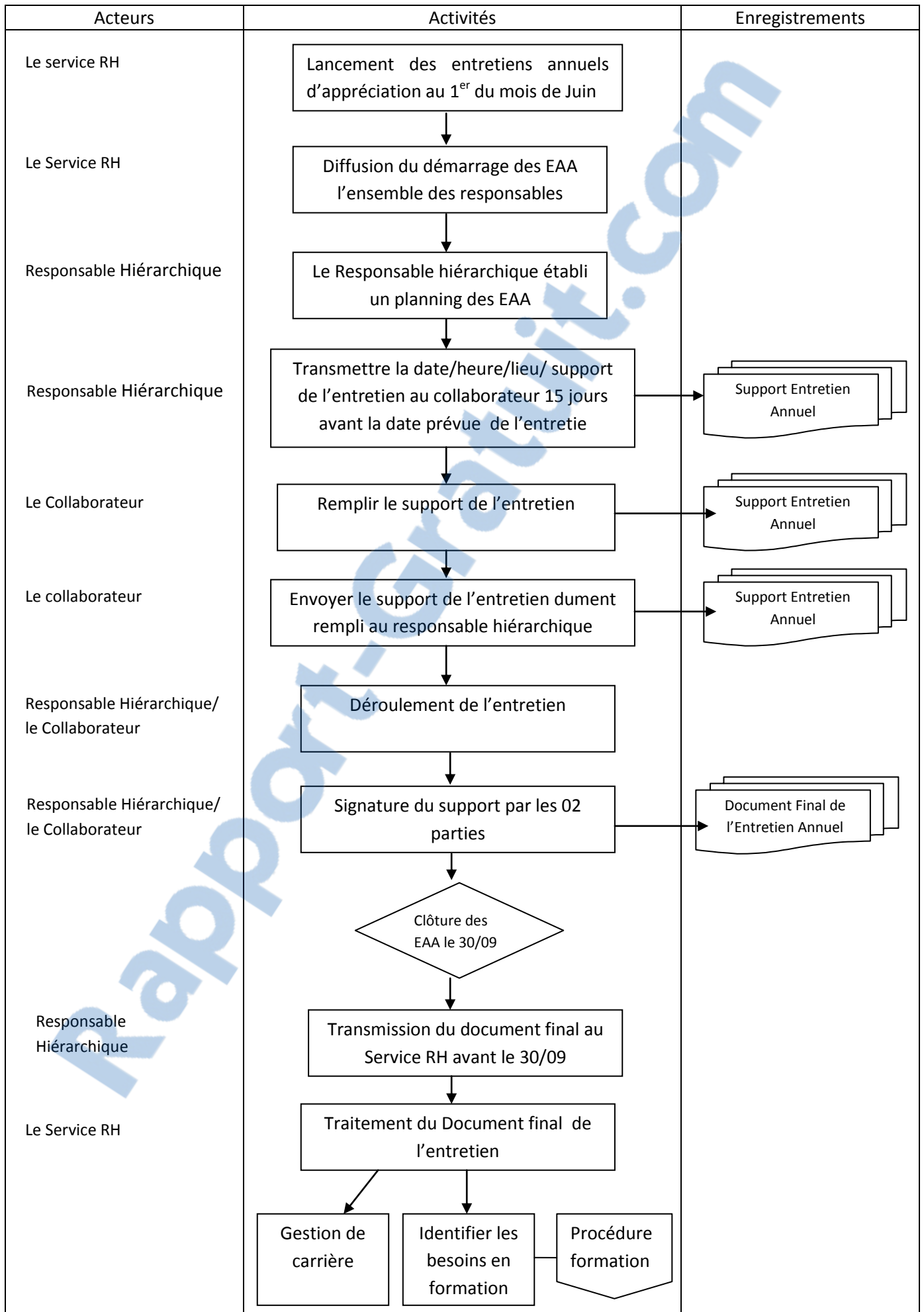
### DESTINATAIRES

1- Toutes les structures de l'entreprise

Objet de la procédure : Définir le processus de l'Entretien Annuel d'Appréciation

Date d'application :

## Procédure Entretien Annuel d'appréciation



## **Procédure Entretien Annuel d'appréciation :**

### **1. Objet**

Cette procédure décrit le processus du déroulement de l'entretien Annuel d'appréciation.

### **2. Domaine d'application**

Cette procédure s'applique à tout le personnel de BMT.

### **3. Description narrative**

- Le service RH fixe la période dans laquelle auront lieu les entretiens Annuels d'appréciation.
- Le service RH transmet la période choisie à l'ensemble des responsables afin qu'il puisse préparer les entretiens.
- Le responsable hiérarchique établit un planning des Entretiens Annuels d'appréciation.
- Transmettre la date, l'heure, le lieu et le support aux collaborateurs 15 jours avant la date prévue de l'entretien.
- Le collaborateur remplit le support de l'entretien.
- Le collaborateur transmet le support de l'entretien dûment rempli à son responsable hiérarchique.
- Le collaborateur et son Responsable hiérarchique passe l'entretien.
- A la fin de l'entretien, le collaborateur et le Responsable hiérarchique signent le document final de l'entretien.
- Le responsable hiérarchique transmet le document final de l'entretien au Service RH.
- Le service RH traite le document final de l'entretien Annuel en matière de gestion de carrière, besoins en formation...