

La réalité des pratiques d'évaluation de la performance RH en Algérie. Cas de l'entreprise Algérie Télécom

Dr Akila RACHEDI

Maitre de Conférences A

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion (FSECG)

UMMTO Algérie

E-mail : zouaakila@yahoo.fr

Nadia MEKSEM

Doctorante

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion (FSECG)

UMMTO Algérie

E-mail : nadia.meksem@ummto.dz

Résumé :

Objectif : comprendre les pratiques d'évaluation de la performance des RH ainsi que les critères de mesure déployés lors d'une évaluation du personnel dans le secteur de télécommunication à travers les agences Actels.

Méthode : la démarche méthodologique qualitative adoptée pour instruire le processus de recherche s'est déroulée en deux étapes. La première étape de la recherche a consisté à observer et analyser les pratiques que les agences Actels développent en matière des pratiques d'évaluation et à définir les réalités qu'elles recouvrent. La seconde étape s'est penchée aux traitements statistiques des données collectées, par le biais du logiciel SPSS.

Résultats : l'analyse statistique des données à laquelle il a été procédé, met en évidence une différenciation des pratiques d'évaluation de la performance RH (en fonction du grade).

Originalité / pertinence : cette recherche contingente est singulière du fait qu'elle a montrée par le biais d'une analyse statistique des données (Khi-deux, SPSS), une différenciation d'évaluation du personnel en fonction du grade au sein des agences d'Algérie Télécom.

Mots clés : Evaluation, théories, performance, GRH, Algérie Télécom.

The reality of HR performance assessment practices in Algeria.

Case of the Algeria Telecom Company

Abstract:

Objective: to understand the HR performance evaluation practices as well as the measurement criteria used during a personnel evaluation in the telecommunications sector through Actels agencies.

Method: The qualitative methodological approach adopted to instruct the research process took place in two stages. The first stage of the research consisted in observing and analyzing the practices that Actels agencies develop in terms of evaluation practices and in defining the realities they cover. The second stage looked at the statistical processing of the data collected, using the SPSS software.

Results: the statistical analysis of the data which was carried out shows a differentiation of HR performance evaluation practices (depending on the grade).

Originality / relevance: this contingent research is unique in that it has shown, through a statistical analysis of the data (Chi-square, SPSS), a differentiation in the evaluation of staff according to grade within the agencies of 'Algeria Telecom.

Keywords: Evaluation, theories, performance, HRM, Algeria Telecom.

Introduction

L'évaluation est un moyen pour l'entreprise de faire un bilan de la performance réalisée au cours d'une période donnée par le personnel. Elle est devenue primordiale pour les managers pour clarifier les objectifs de l'entreprise et accroître la future performance de chaque individu.

Malgré les multitudes d'écrits académiques sur le sujet (Levy, P. E. et Williams, J. R, 2004), le concept d'évaluation de la performance demeure relativement peu conceptualisé.

L'objectif de ce présent travail, consiste à appréhender par le biais d'une enquête quali-quantitative au sein d'un échantillon d'agences ACTELs, les pratiques d'évaluation de la performance des RH, de mettre en évidence l'importance des outils d'évaluation et de leur contribution à la mesure de la performance de l'entreprise.

1. Revue de la littérature

Nombreux sont les écrits académiques qui traitent de la performance [Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992), Bouguignon. A (1995), Lorino Philippe (1997, 2001), Bessire.D(1999). O de lavinllarmois (1998), H.Bouquin (2001), Bescos, PL, Mendoza, L (1994), Cauvin et Bescos (2004)], et de l'évaluation en tant que dispositif [(Chiapello E., Gilbert P), (2012,2013,2016), Saint-onge S., Haines V, (2007), Gilbert P., Yalenios J., (2017)]. L'évaluation en entreprise est vue comme un processus par lequel des personnes portent à l'aide de procédures adaptées, un jugement sur des caractéristiques, des comportements ou des résultats, afin de préparer des décisions de gestion. Elle vise l'amélioration des performances individuelles et collectives, et envisagée comme un dispositif à la fois social et technique, ouvert à une diversité d'interprétation. Cette diversité est à l'origine de débats qui sont la source d'une meilleure compréhension du sujet. L'évaluation individuelle est un élément d'un dispositif global de gestion des performances (Saint-Onge et Haines, 2007).

Une importante revue des théories concernant l'évaluation et sa portée, a été objet d'investigation par deux principaux chercheurs (Gilbert Patrick et Yalenios Jocelyne, 2017), ces auteurs ont montré qu'il existe une pluralité d'approches et de référentiels d'évaluation. Ainsi, « l'évaluation individuelle apparaît comme un sujet dont les enjeux sont multiples et qui suscite de nombreux débats » (Gilbert P., Yalenios J., 2017, p 28), dont l'objectif est d'expliquer et de saisir les pratiques d'évaluation des ressources humaines (RH).

L'état d'art de (P. Gilbert ; J. Yalenios, 2017) des théories abordant l'évaluation de la performance individuelle a montré qu'il existe trois principaux courants, selon la conceptualisation, elle tourne autour de la façon dont ils abordent l'évaluation (successivement, une nécessité gestionnaire, un vecteur de domination, une construction sociétale).

Les théories normatives (GILBERT P., YALENIOS J., 2017, PP. 29-48), telles qu'elles sont avancées par les deux auteurs, appartiennent au premier courant de pensée, qui sont destinées à servir de guide à la pratique et qui ont une fonction d'encadrement et de régulation de portée universelle. Selon leurs

auteurs, tout décideur doit mettre en œuvre des outils d'évaluation efficaces qui l'aident à réviser en conséquence ses objectifs, les ressources affectées à la solution du problème ou à la décision elle-même.

Ces théories s'attachent à l'axe instrumental pour guider le fonctionnel de l'évaluation, elles sont définies par un intérêt instrumental et visent à produire des modes d'emploi des faits observés, elles ont une activité d'encadrement et de contrôle de l'action. Elles sont divisées en deux grands corps ; la première approche, qui relève de la psychologie différentielle, considère l'évaluation comme une science positive, un corps de savoir appliqué à une réalité objective et indépendante de l'évaluation.

L'évaluation, en tant que pratique sociale, doit répondre aux approches normatives et aux jugements de valeur qu'elle recouvre. La seconde approche, se sollicite principalement de la valeur d'utilité et pose l'évaluation comme une exigence gestionnaire.

Dans le même sens d'idées, les deux auteurs mettent en lumière, les tenants de l'approche de l'évaluation vue comme science positive qui estiment que cette approche est neutre et impartiale, (Maurice Reuchlin, 1997). Dans cette optique, ils mettent l'accent sur La théorie des tests et l'idéal psychotechnique, (Michel Huteau et Jacques Lautrey, 2006), les tests d'intelligence constituent l'approche privilège afin de prédire les performances individuelles, (Ashton, 2014). Il s'agit de mesurer les traits de personnalité pour expliquer le comportement des individus (Sternberget Al, 1995) mesurer l'intelligence pratique, et la transformer en action pour améliorer la performance. L'évaluation des compétences comme révélateur de performance (critique), représente la deuxième forme d'évaluation. Ni les diplômes, ni les aptitudes révélées par les tests, ne permettent de prévoir une performance. Cette introduction est redevable à (McClelland, 1973) inspiré par (méthode incidents / critiques) qui déterminent la réussite professionnelle. Pour (Spencer, 1993) la meilleure approche serait d'étudier la manière dont les individus accomplissent leur activité. Une évaluation est biaisée lorsqu'elle est dépendante de connaissances culturelles particulières. (Thornton ; Byham, 1982 ; Tapernoux, 1984) considèrent qu'un Assessment center permet d'étudier les comportements à l'aide d'un ensemble d'outils visés à les évaluer. Les outils de mesure ne changent pas l'authenticité de l'évaluation et l'accord entre les évaluateurs (Kline ; Sulsky, 2009). (Laberon ; Al, 2005), jugent qu'il n'ya pas de consensus sur le choix des outils de mesure.

Pour GILBERT P., YALENIOS J., (2017), les tenants de l'approche de l'évaluation vue comme nécessité gestionnaire (Murphy ; Cleveland, 1991; Bernardin ; Beatty, 1984), expliquent le lien entre la performance individuelle et la performance organisationnelle et la contribution des personnes au succès de l'organisation. La performance adaptative définit comme une aptitude à modifier ses comportements pour s'adapter à une situation ou à un environnement qui pourrait résoudre les problèmes fréquentés (Charbonnier-Voirin ; ElAkremi, 2016). La production des connaissances se fait de la collaboration des académiques et les praticiens qui rejoignent le milieu universitaire dans les programmes de management. Cas de (Drucker, 1954) avec General Motors (MBO)¹.

L'évaluation comme contexte psychosocial d'échanges, telle qu'elle est avancée par GILBERT P., YALENIOS J., (2017), représente la première vision rentrant dans l'approche de l'évaluation vue comme nécessité gestionnaire. Elle se résume en la capacité de comprendre et d'améliorer la

¹ Method By Objectif

pratique de l'évaluation en considérant la qualité Evaluateur/ Evalué, l'entretien d'appréciation est un objet d'étude. (Maier, 1958) réalise trois types d'entretiens à savoir, un entretien visant à justifier l'évaluation énoncée par l'évaluateur (tell and sellmethod), entretien dans lequel l'évaluateur présente son évaluation puis écoute l'évalué (tell and listenmethod), enfin l'entretien centré sur la résolution de problèmes (problemsolvingmethod). L'évaluation ici, est un processus social et une situation de communication dans laquelle la relation Evaluateur / Evalué apparaît comme un enjeu important. (Levy ; Williams,2004; Pichler, 2012) ont également intégré le contexte social qui est souvent caractérisé par la qualité de la relation unissant responsable hiérarchique et subordonné. Dusterhoff et al., (2014) évoquent les réactions individuelles à l'évaluation comme voie de recherche valorisée dans la gestion de l'organisation en influençant positivement les comportements individuels au travail.

La seconde vision, s'inscrivant dans l'approche d'évaluation comme nécessité gestionnaire recensée par GILBERT P., YALENIOS J., (2017), considère l'évaluation comme pratique inscrite dans le management par objectifs. La performance organisationnelle apparaît dans la formulation et l'évaluation des objectifs liés aux buts organisationnels. La contribution des individus aux finalités stratégiques peut stimuler la motivation au travail (Chandler, 1962 ; Odiorne, 1965). Selon (Locke ; Latham, 1990), il ya un lien entre objectifs organisationnels et comportement individuel.

Quelques auteurs, (Deming, 1986 ; Gosselin ; Murphy, 1994 ; Dinesh ; Palmer, 1998), mettent en cause l'efficacité des méthodes mises en œuvre comme le centrage sur l'individu au détriment des dimensions collectives et organisationnelles.

Le deuxième courant (GILBERT P., YALENIOS J., 2017, PP. 49-65) est celui des théories critiques qui contestent les présupposés des théories normatives. Elles visent une interprétation générale des pratiques d'évaluation et de leurs effets sur les comportements individuels et collectifs. Elles s'érigent contre le premier courant, lui rapprochant de faire passer pour une mesure objective ce qui est l'expression d'une idéologie normalisatrice, voire un simple guide de pouvoir.

Les deux auteurs synthétisent ce courant en trois approches ont été développées pour expliquer la critique sociale de l'évaluation, les différences entre ces approches existent mais leurs convergences sont fortes.

En première position, l'évaluation est vue comme vecteur de domination et une critique idéologique. Nous retrouvons dans cette optique (Nizet ; Pichault, 2015), qui expliquent que la recherche de la performance n'est pas la seule finalité de l'organisation. (Boussard, 2008), l'évaluation est une domination et une contrainte pour les individus, elle est soumise à des processus de jugement opaques. (Lemiére, 2006) pense qu'il existe une discrimination dans les décisions notamment celles liées à la rémunération. (Séhili, 2002) quant à elle, juge que les dispositifs d'évaluation sont teintés de subjectivité et ne parviennent pas à éliminer les préjugés sociaux associés aux travailleurs.

En seconde position, les auteurs ont fait ressortir les recherches sur l'évaluation perçue comme un contrôle social. Il s'agit de Foucault, (1975), ou l'évaluation est vue comme un exercice de pouvoir sur les individus, action visant à les assujettir à des règles, à les plier à une discipline morale. Pour lui la volonté de savoir est étroitement liée à l'exercice d'un pouvoir.(Townley, 1993a), trouve que l'activité managériale est assimilable à des pratiques de contrôle, elle mobilise l'analyse foucauldienne

en s'intéressant aux techniques d'évaluation de la performance (1993b, 1996, 1999), pour (Bergström et al, 2009) l'évaluation ne peut pas être considérée simplement comme une méthode pour améliorer la performance des individus et des entreprises, elle est plutôt une forme de gouvernance où les individus sont soumis à la surveillance et au contrôle.

Enfin, la dernière approche mise en lumière est celle qui présente l'évaluation comme manipulation de la subjectivité et la critique clinique, nous retrouvons dans les travaux de GILBERT P., YALENIOS J., (2017), les auteurs (Chiapello ; Gilbert, 2012) qui, en dénonçant le projet manipulateur du management, s'élèvent aussi contre le technicisme et l'évacuation de la subjectivité et la complexité qui apparaissent au niveau des individus. (Pages et al, 1979), qui considèrent l'évaluation comme technique de l'entreprise par laquelle elle exerce son emprise sur les individus. (Amado ; Enriquez, 2009), dénoncent les dérives et les perversités de l'évaluation. (Vidaillet, 2013), considère l'évaluation comme une forme pour encadrer et diriger les comportements, elle soutient que nous ne faisons pas que subir l'évaluation, mais que nous y adhérons. D'autres auteurs critiquent les techniques d'évaluation et la rationalité instrumentale qui les inspire c'est la critique du technicisme.

Gernet ; Dejours, (2009), soulignent que la question de l'évaluation suscite autant de débats à cause des procédures d'évaluation et de leurs effets sur les individus.

L'évaluation individualisée conduit à la concurrence généralisée, à chacun pour soi, à la déloyauté et à la disparition des solidarités.

La critique des pratiques d'évaluation ne refuse pas l'évaluation en elle-même, mais la gestion. (Clot ; Simonet, 2015) traitant le rapport entre marges de manœuvre et pouvoir d'agir, affirment que pour évaluer les individus, il faut voir l'efficacité réelle dans la formulation des buts et la formation du personnel. Pour (Boussard, 2001), les indicateurs de performances les plus utilisés par les gestionnaires ne sont pas certainement adéquats.

Nous terminons cette revue de la littérature par les trois grandes approches qui ont été présentées dans les théories institutionnalistes (GILBERT P., YALENIOS J., 2017, PP.67-85) et qui analysent l'évaluation au sens large, à l'extérieur du milieu de l'organisation. Ce troisième courant, considère l'évaluation comme une construction collective (sociale et sociétale).

Dans l'approche culturelle, les chercheurs s'interrogent sur la pratique de l'évaluation en la confrontant à des questions anthropologiques, telles que le rapport à autrui et au groupe en société (Laurent, 1986), les différences de valeurs sociétales permettent de comprendre les limites de l'évaluation de la performance (Seddon, 1987). (Peretz ; Fried, 2012), après une étude auprès de 21 pays afin de comprendre l'adéquation entre les pratiques de l'évaluation de la performance et les valeurs sociétales, ils expliquent que la pratique de type 360° apparaît dans des organisations où règne une faible distance hiérarchique, et les valeurs nationales influent sur le choix des caractéristiques des systèmes d'évaluation.

De leur part (Paik et al, 2000) montrent que l'intérêt des managers pour l'évaluation s'explique par la référence religieuse de certains pays. (Jentjens ; Brandl, 2015) développent une perspective à la fois culturelle et éducative pour analyser l'évaluation des salariés, ils affirment qu'il faut établir un lien entre les différents niveaux sociétal, individuel et organisationnel en développant les valeurs culturelles de l'organisation.

Dans l'approche conventionnaliste, nous retrouvons (Boltanski ; Thevenot, 1991), qui proposent un cadre conventionnaliste expliquant que les pratiques d'évaluation ne constituent qu'un objet d'étude

parmi d'autres, la même chose pour (Duvernay,2008). Quant à (Dansou ; Langley,2012) traduisent l'évaluation comme un résultat d'un accord sur ce qui a de la valeur. (Duvernay, 2012) revient sur le jugement de qualité de travail dans l'évaluation et évoque le principe de justesse (mesure) et de justice (éthique). François Pichault et Jean Nizet proposent un lien entre les configurations organisationnelles et les stratégies managériales. D'autres auteurs affirment que l'évaluation et la mobilisation des conventions par les acteurs sont source de tension sur les individus.

L'évaluation selon l'approche processuelle participe à la structure formelle de l'organisation (Meyer ;Rowan, 1977 ; Maier,1958) proposent un modèle conceptuel de développement des pratiques évaluatives et un travail institutionnel exigé par l'évidence normative de l'évaluation (Lawrence et al, 2011).

La question qui se pose est de savoir si cette conception « idéale » développée au sein du champ académique est adoptée par les entreprises et plus particulièrement par l'entreprise algérienne. Il faut noter qu'historiquement, il y'a souvent un écart, s'agissant des outils de gestion, entre les développements théoriques et les pratiques. Cette remarque valant tout particulièrement pour les entreprises algériennes.

Partant de ce constat, l'objectif de cette recherche consiste à identifier les types de dispositifs d'évaluation implantés dans l'entreprise Algérienne de façon à les qualifier et évaluer dans quelle mesure ils se rapprochent des modèles diffusés par la littérature. De ce fait, cette présente étude, cherche à vérifier et à répondre la question suivante :

Les pratiques d'évaluation de la performance des RH utilisées par les agences s'alignent-elles aux affirmations des différentes approches académiques soulignées dans la littérature académique et dans l'affirmative, les différents dispositifs observés permettent-ils d'évaluer à des niveaux comparables la performance des RH ?

Au total les différents résultats des travaux empiriques permettent de poser les hypothèses suivantes :

H1 : l'organisation dispose d'un système d'évaluation de la performance individuelle.

H2 : le résultat de l'évaluation varie en fonction du grade de l'évalué.

2. Démarche méthodologique et résultats du terrain d'observation

Après avoir présenté le cadre théorique de l'évaluation de la performance individuelle, nous avons procédé à une démarche à la fois descriptive et analytique nous permettant la transposition de l'évaluation au cas des cinq (05) agences ACTELs² soit un effectif global de 204 employés. Une présentation de l'entreprise est d'abord d'écrite, suivi d'une illustration des pratiques d'évaluation des ressources humaines à travers de laquelle découle quelques résultats.

2.1. Présentation de l'entreprise

²Agences Commerciales de Télécommunication.

L'entreprise Algérie Télécom est née de la restructuration du secteur de la télécommunication, c'est une société par actions (SPA), elle jouit d'un statut d'entreprise publique économique au capital social de 50 000 000 000 DA et d'un effectif de 21260 entre cadres, Maitrisés et exécutés.

L'évaluation de la performance des RH d'Algérie Télécom, s'effectue au niveau des agences ACTELs à travers une fiche d'évaluation qui rassemble plusieurs critères interconnectés, quantitatif et qualitatif à savoir : réalisation des objectifs, Qualité de travail, service fourni, aptitude relationnel et capacité d'adaptation en toute situation, comportement de l'employé, travail de groupe et collaboration, respect de la hiérarchie, relation interpersonnelle, relation avec le client et assiduité/discipline, et enfin, Ponctualité et Application des directives et confidentialité.

Concernant les objectifs d'Algérie Télécom, ils sont multiples à savoir :

- accroître l'offre de service et faciliter l'accès aux services de télécommunication au plus grand nombre d'utilisateurs en particulier dans les zones rurales.
- accroître la qualité des services offerts et la gamme de prestation rendue, et rendre plus compétitif les services de télécommunication.
- développer un réseau national de télécommunication fiable.

L'application de la procédure d'évaluation par les évaluateurs, directeurs des ACTELs (voir tableau 1), s'est faite sur le personnel de cinq (05) ACTELs soit un effectif de 204, avec des profils administratifs, des techniques différentes, et avec des objectifs individuels. Les résultats sont d'abord présentés puis dans une seconde partie, sont interprétés.

Tableau 1 : Le Niveau intellectuel des évaluateurs

| L'évalué | Niveau de l'Évaluateur |
|--|--|
| Salariés des ACTELs, CPT ou centres opérationnels | Directeur ACTELs ou chef de centre opérationnel(Licence) + Expérience de 5 ans |
| Salariés affectés au siège de la DOT | Chefs des départements des DOT(Licence) + Expérience de 8 ans |
| Directeurs ACTELs ou chefs des centres opérationnels | |
| Chefs des services des DOT | |
| Salariés rattachés directement aux DOT | Directeur opérationnel des télécommunications(Licence) + Expérience de plus de 8 ans. |
| Chefs des services, des cellules, des projets rattachés directement au DOT | |
| Chefs des départements des DOT | |
| Directeur Opérationnel des Télécommunications | Délégué régional des télécommunications (Licence) + Expérience de 10 ans |
| Délégué régional des télécommunications | Président directeur Général (Licence) + Expérience de plus de 10 ans ou Magistère et plus. |

Source : notre enquête

2.2. Résultats de la recherche :

Cette partie est consacrée à la présentation et à la discussion des données empiriques recueillies lors de la phase d'observation pour instruire cette démarche, Les résultats de l'enquête qualitative sont tout d'abord exposés et commentés dans une seconde phase.

2.2.1. Les indicateurs de mesures de la performance des ressources humaines

L'enquête qualitative a révélé que les évaluateurs lors de l'évaluation utilisent quatre (04) indicateurs qui portent principalement sur la réalisation des objectifs, la qualité du travail, comportement des salariés et enfin sur l'assiduité et discipline. Le tableau 2 illustre ces indicateurs qui restent identique dans l'ensemble des agences Actels questionnées (l'agence de Kouba, H Dey, Mohammadia, Aissat-Idir er BirTouta).

Les résultats présentés dans cette partie, ont été obtenus à partir des traitements statistiques des données par le biais du logiciel SPSS.

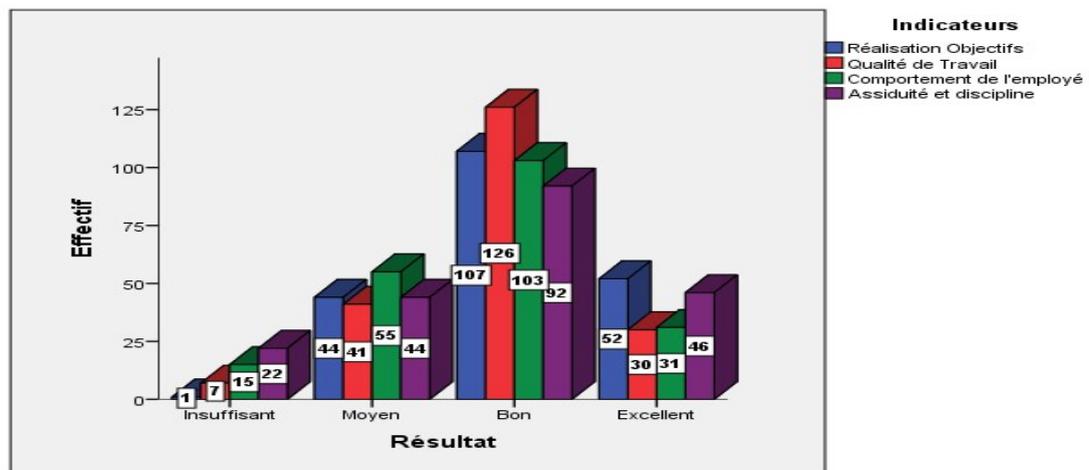
2.2.1.1. la mesure de la performance des RH au sein des agences ACTELS

Globalement, l'analyse de l'étude de cas, sur la base des enseignements issus des premières conclusions, nous a permis de procéder à une évaluation plus qualitative et donc à un approfondissement des pratiques d'évaluation des RH. Le tableau 2, montre les principaux indicateurs utilisés dans l'évaluation de la performance.

Tableau 2 : **Résultat d'évaluation de la performance RH au sein des agences ACTELS**

| | | Indicateurs | | | |
|-----------------|-------------|-----------------------|--------------------|---------------------------|-------------------------|
| | | Réalisation Objectifs | Qualité de Travail | Comportement de l'employé | Assiduité et discipline |
| Résultat | Insuffisant | 1 | 7 | 15 | 22 |
| | Moyen | 44 | 41 | 55 | 44 |
| | Bon | 107 | 126 | 103 | 92 |
| | Excellent | 52 | 30 | 31 | 46 |
| Total | | 204 | 204 | 204 | 204 |

Source : notre enquête

Figure 1 : Représentation graphique des résultats d'évaluation des agences ACTELs

Source : notre enquête

Il apparaît à la lecture de la figure 1 que l'évaluation dans ces agences paraît bonne et que l'indicateur « qualité de travail » est le plus répondu par rapport aux indicateurs mis en place, ce qui explique que l'effectif d'Algérie Télécom accorde une importance quant à la qualité de leurs tâches et services rendus.

2.3. Interprétation des données d'observation :

L'examen des travaux qui se rapportent à l'étude des dispositifs mis en place par les organisations [Bazinet, A. (1980). Balicco, C. (1997). Cadin, L., F. Guérin et F. Pigeyre (1997). Moulinier, R. (1998). Saint-Onge, S. (1998). Pettersen, N. (2000)], indique que d'une part, les critères d'évaluation sont mis en œuvre par rapport à un ensemble de variables telles que : les objectifs du poste, le champ de fonction et les caractéristiques individuelles. D'autre part, les critères d'évaluation mettent l'accent sur les tâches à exécuter, les fonctions à accomplir, les moyens à utiliser et les objectifs pour l'évaluateur.

La première phase de la recherche s'est penchée à comprendre et à caractériser le type de programme ou dispositif mis en place par l'organisme d'accueil à travers les différents critères de mesure de la performance des employés. Le premier constat fait ressortir que l'organisme dispose d'un système d'évaluation de la performance des employés (l'hypothèse H1).

L'analyse qualitative comme il a été précisé précédemment, nous a permis de confirmer et de justifier l'hypothèse (H1) et d'approfondir l'aspect des pratiques d'évaluation de la performance des RH. Quatre indicateurs sont utilisés lors de l'évaluation à savoir : la réalisation des objectifs, qualité de travail, comportement de l'employé et assiduité & discipline.

Les travaux de Cadin, L., et al (1997) mettent en lumière la composition de la grille d'évaluation. Cette dernière repose sur cinq composantes de l'appréciation : la visée, l'objet, les acteurs, les procédures et le référentiel. Nous allons nous intéresser à la composante objet puisqu'elle identifie le quoi de l'évaluation (la personne, les compétences, les résultats, le potentiel...).

Il apparaît à la lecture du dispositif d'évaluation mis en place au sein des agences, que l'indicateur de mesure de la performance des employés est centré sur la réalisation des objectifs et aussi fixé sur le comportement des employés. Par contre, l'état du portefeuille de compétences de leurs employés n'est pas mesuré.

Les résultats de l'étude empirique réalisée auprès de l'entreprise Algérie Télécom, et l'analyse des données des cinq (05) cas mettent en cause, l'efficacité de la méthode mise en œuvre comme le centrage sur l'individu au détriment des dimensions collectives et organisationnelles. D'autres indicateurs doivent être intégrés dans le but d'une évaluation multi source « feed-back 360° degrés »³.

Au plan théorique ce constat s'explique par le fait que les outils de mesure de la performance sont contingents, car soumis à l'influence de facteurs structurels et comportementaux qui, dans le cas des agences Actels s'attachent à l'axe instrumental pour guider le fonctionnel de l'évaluation, ne favorisent pas leur développement et leur performance.

Il semble par conséquent, que les cinq agences Actels privilégient avant tout des dispositifs de suivi directs et ciblent l'évalué avec une recherche d'une performance loin d'être une performance organisationnelle telle que le préconise la littérature académique.

Il paraît en fin de compte, que ce dispositif d'évaluation recouvre plutôt les caractéristiques d'un système d'information alors qu'il doit être qualifié d'instrument de pilotage d'une performance.

Dans la deuxième phase de cette recherche, il s'agit de valider ou rejeter l'hypothèse (H2) qui postule que les résultats de l'évaluation varient en fonction du statut de l'employé (grade). Pour se faire un traitement statistique des données a été préconisé pour justifier les résultats de la recherche.

2.4 Analyse descriptive et explicative:

La première partie de cette recherche a été consacré à l'analyse des variables utilisées qui représentent des facteurs explicatifs, variables qui ont été édictés dans le modèle de recherche, ce sont les éléments qui ont été retenus pour caractériser le degré de sophistication des pratiques d'évaluation de la performance des ressources humaines. La seconde rend compte, quant à elle, du déterminisme qui se retrouve à l'origine de cette évaluation.

Les résultats présentés dans cette partie, ont été obtenus à partir des traitements statistiques des données par le biais du logiciel SPSS.SPSS (première sortie en 1968) est un logiciel utilisé pour les analyses statistiques utilisées habituellement en sciences humaines.

2.4.1 Analyse des fréquences et pourcentages des variables grade/ résultat :

Cette étape vise à classer les niveaux des employés d'Algérie Télécom en fonction de leurs grades et leurs résultats d'évaluation des quatre indicateurs, à travers le tableau croisé suivant :

³Plusieurs évaluateurs vont être impliqués : le chef hiérarchique, les collaborateurs, l'évalué lui-même, les clients et fournisseurs.

Tableau 3 : **Tableau croisé fréquences et pourcentages des variables grade/ résultat**

| | | GRADE | | | |
|--------------|---------------------------|-----------|----------|--------|--------|
| RESULTAT | | Exécution | Maitrise | Cadre | Total |
| INSUFFISANT | Effectif | 23 | 18 | 4 | 45 |
| | % dans grade de l'employé | 5.1% | 8.8% | 2.4% | 5.5% |
| MOYEN | Effectif | 125 | 29 | 30 | 184 |
| | % dans grade de l'employé | 27.9% | 14.2% | 18.3% | 22.5% |
| BON | Effectif | 227 | 103 | 98 | 428 |
| | % dans grade de l'employé | 50.7% | 50.5% | 59.8% | 52.5% |
| EXCELLENT | Effectif | 73 | 54 | 32 | 159 |
| | % dans grade de l'employé | 16.3% | 26.5% | 19.5% | 19.5% |
| TOTAL | Effectif | 448 | 204 | 164 | 816 |
| | % dans grade de l'employé | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Source : Résultat de notre étude sur SPSS

À la lecture du tableau 3 ci-dessus, nous observant qu'un taux de 5,1% du grade (Exécution) a été évalué avec un résultat (Insuffisant). En revanche, des taux de 7,9 % et 2,0% ont été enregistrés pour le grade de (Maitrise) et le grade (Cadre), et respectivement, évalués avec un degré (Insuffisant). Ce constat nous permet, de conclure que la plupart des grades de l'échantillon d'étude ont été évalués à un niveau supérieur à (Insuffisant).

Quant au résultat (Moyen), le pourcentage le plus élevé a été enregistré à 27,9% pour les employés dans le grade (Exécution), suivi des catégories (Cadre) et (Maitrise) avec un taux de 18,3% et 14,2% respectivement, le pourcentage total des résultats des évalués avec un score (Moyen) par rapport au total est de 22,5%, ce qui est également un faible pourcentage qui reflète que la majorité des évalués ont un score supérieur à la note moyenne, résultat de l'efficacité des employés d'Algérie Télécoms.

Il est à noter que le pourcentage le plus élevé a été enregistré pour le résultat (Bon) et ce pour le grade (Cadre) avec un taux de 59,8%, suivis par le grade (Exécution) et (Maitrise) avec un pourcentage 50,7% et 50,5% respectivement. En revanche, le pourcentage total qui a atteint 52,5%, montre que la majorité des évalués ont été évalués avec de bonnes performances.

En ce qui concerne le résultat (Excellent), le pourcentage le plus élevé est le grade (Maitrise) avec un taux de 26,5%, suivi par les catégories (Cadre) et (Exécution): 19,5% et 16,3 %. Le pourcentage global de l'indicateur (Excellent) a atteint 19,5%. Il est à noter que le grade (Maitrise) qui a enregistré

la note la plus élevée (Excellent) représente la composante d'expertise dans l'organisation et joue un rôle majeur dans la recherche, le développement et dans l'innovation.

2.4.2 Discussion et vérification de l'hypothèse de recherche H2 avec le Test khi-deux :

Nous voulons vérifier à travers ce test (Khi-deux) si l'hypothèse H2 est acceptée, c'est-à-dire vérifier le degré d'indépendance des deux variables « **Grade** » et « **résultat de l'évaluation** » de chaque évalué. Donc il s'agit d'accepter ou de rejeter l'hypothèse nulle suivante :

L'hypothèse nulle: le grade et le résultat de l'évaluation sont indépendants.

La synthèse des résultats obtenus pour l'ensemble des indicateurs (quatre indicateurs) sont détaillés dans le tableau suivant:

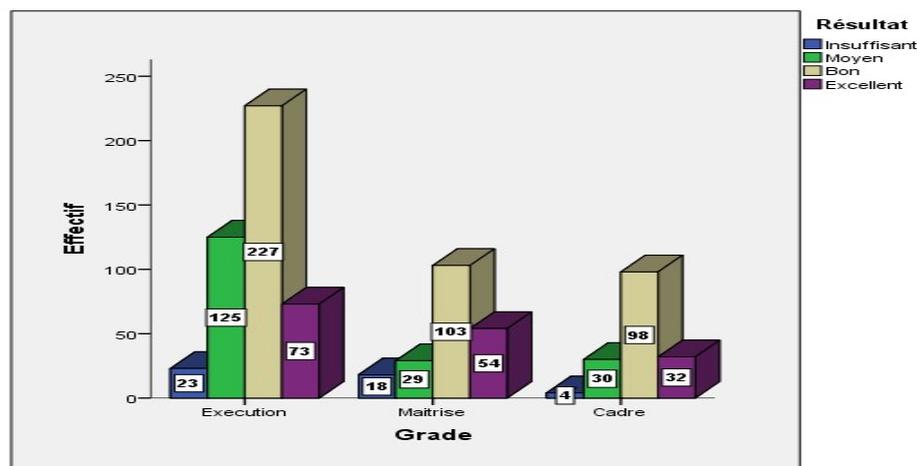
Tableau 4 : **Résultat du Test d'indépendance khi-deux**

| | Valeur | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) |
|--|---------------------|-----|---|
| KHI-DEUX DE PEARSON | 29.812 ^a | 6 | 0.000 |
| RAPPORT DE VRAISEMBLANCE | 30.133 | 6 | 0.000 |
| ASSOCIATION LINEAIRE PAR LINEAIRE | 8.466 | 1 | 0.004 |
| N D'OBSERVATIONS VALIDES | 816 | | |
| <small>A. 0 CELLULES (0.0%) ONT UN EFFECTIF THEORIQUE INFERIEUR A 5. L'EFFECTIF THEORIQUE MINIMUM EST DE 9.04.</small> | | | |

Source : Résultat de notre étude sur SPSS

La valeur statistique de $\chi^2 = 29,812$, qui est supérieure à la valeur de la table de celui-ci au niveau de signification (5%) et au degré de liberté (DF = 6), ce qui équivaut à $\chi^2_{tab} = 12,59$, et la valeur de probabilité du test atteinte : Sig = 0,00, qui est inférieure à la valeur critique (0,05).

Sur la base de ce qui précède, il est possible de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les deux variables Grade et Résultat d'évaluation des employés sont indépendantes. En d'autres termes, l'évaluation des employés d'Algérie Télécom est complètement liée au Grade de l'employé et ceci est confirmé avec le test de Khi-deux. Au total, l'analyse de Khi-deux nous a permis d'accepter l'hypothèse H2 qui postule que le résultat de l'évalué varie en fonction de son grade.

Figure 2 : Présentation graphique Grade / Résultat

Source : Résultat de notre étude sur SPSS

Conclusion

La revue de la littérature à laquelle il a été procédé a permis de situer le cadre théorique de la réflexion, de justifier les points d'analyse que la recherche propose de débattre, et de définir finalement un cadre d'analyse et de comprendre les pratiques d'évaluation de la performance des RH.

La recherche a soulevé des interrogations quant aux différents indicateurs de performance individuelle conçus et utilisés dans les entreprises algériennes et a conduit à rechercher les fondements des pratiques qui sont attachées aux outils d'évaluation, afin d'établir notamment dans quelle mesure les pratiques d'évaluation s'adaptent ou non aux spécificités de l'entreprise objet d'étude empirique.

La démarche méthodologique adoptée pour instruire le processus de recherche s'est déroulée en deux étapes. Une revue de la littérature a dans un premier temps été effectuée pour identifier les pratiques d'évaluation de la performance des RH. Cela a nécessité d'une part, de déterminer les caractéristiques des outils présents dans ce type d'agences ainsi que les pratiques qui leur étaient associées, d'autre part, d'en rechercher les fondements, c'est-à-dire les éléments explicatifs.

La seconde étape de la recherche a consisté à observer et analyser les pratiques que les agences Actels développent en matière des pratiques d'évaluation et à définir les réalités qu'elles recouvrent. Les résultats de la recherche démontrent qu'au niveau des 05 agences Actels, l'évaluation de la performance des ressources humaines est une pratique qui se fait mensuellement vue l'intensité de la concurrence dans ce secteur d'activité. Consciente de la force que les concurrents peuvent détenir, les différentes agences pratiquent une évaluation RH mensuelle des RH. La question qui se pose ici, est la pertinence de la démarche d'évaluation qui reste subjective.

Deux enseignements peuvent être tirés :

- l'analyse à laquelle il a été procédé pour ce faire, montre finalement que la différenciation des pratiques d'évaluation de la performance RH résulte d'influences qui émanent tant des

caractéristiques des agences que du contexte d'étude. Ces influences s'exercent à la fois sur le degré de sophistication de l'instrument et sur sa forme.

- les entreprises algériennes doivent prendre conscience du fait que les mesures traditionnelles de la performance ne sont plus suffisantes pour évaluer la performance dans sa globalité et s'assurer de la bonne mise en œuvre de la stratégie.

Il apparaît ainsi que les outils d'évaluation tels qu'ils sont élaborés, répondent à des besoins bien spécifiques en fonction du contexte dans lequel ils s'expriment. Loin d'être considérés comme inutiles par les dirigeants, les dispositifs d'évaluation sont édifiés sur la base de schéma ad hoc, de manière à pouvoir répondre précisément aux besoins d'information formalisée de la direction. Il convient désormais de réfléchir à des mécanismes et à des outils ou leviers permettant d'encourager l'évaluation sur toutes ces formes. Notre analyse des outils de mesure de la performance individuelle, montre clairement qu'en Algérie l'activité d'évaluation reste insignifiante puisqu'elle est confrontée à une série d'obstacles dus à l'absence d'un management des ressources humaines incitant les entreprises à allouer les ressources matérielles, immatérielles, humaines et financières nécessaires pour élever leur niveau et les compétences et consolider leur compétitivité.

Par ses résultats, ses limites et les problématiques qu'elle aborde, cette recherche est porteuse en soi de développements futurs qui contribueront à enrichir les réflexions engagées ici sur les pratiques d'évaluation de la performance des RH.

Une meilleure compréhension de la manière dont les responsables influencent les systèmes d'évaluation de leur organisation passe par un approfondissement des aspects psychosociologiques de leur personnalité qui conditionnent les techniques d'évaluation ainsi que les styles de décisions.

Références bibliographiques

- AMADO G., ENRIQUEZ E, (2009), « Introduction », Nouvelle Revue de psychosociologie, n°8.
- ASHTON M. C, (2014), « Psychologie de la personnalité et des différences individuelles », Bruxelles, De Boeck, 2ed.
- BACOUEL JENTJENS S, BRANDL J., (2015), «Cross-cultural responses to performance appraisals in Germany and France», International Journal Cross Cultural Management, vol. 10, n°3.
- BALICCO, C. (1997), « Les méthodes d'évaluation en ressources humaines », Paris,Éditions d'Organisation, 342 p.
- BAZINET, A. (1980), « L'évaluation du rendement », Montréal, Éditions Agence d'Arc, 147 p.
- BERGSTRÖM O., HASSELBLADH H, KARREMAN D, (2009), «Organizing disciplinary power in a knowledge organization», Scandinavian Journal of management, Vol. 25.
- BERNARDIN H. J., BEATTY R. W, (1984), Performance appraisal. Assessment Human Behavior at work, Boston, Kent Pub, Co.
- BESCOS, PL., MENDOZA C. (1994) « Le management de la performance » Paris, éd Comptables Malesherbes.
- BESSIRE, D. (1999) « Définir la performance » Comptabilité Contrôle Audit, T 5, vol 1, sept, PP 127-150.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L., (1991), « De la justification. Les économies de la grandeur », Paris, Gallimard.
- BOUQUIN, H. (2001), « Le contrôle de gestion », presse universitaire de France, Paris, 5ème Edition.
- BOURGUIGNON, A. (1995) « Peut-on définir la performance » Revue française de comptabilité, N°265, juillet-août, pp 61.66.
- BOUSSARD V, (2001), « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », sociologie du travail, vol. 43, n°4.
- BOUSSARD V, (2008), « Sociologie de la gestion », Les faiseurs de performance, Paris, Belin.
- CADIN, L., GUERIN.F et PIGEYRE.F (1997), « Gestion des ressources humaines », Paris, Dunod, 334 p.
- CAUVIN et BESCOS (2004) « l'évaluation des performances dans les entreprises françaises. Une étude d'empirique », actes de 25èmes congrès de l'association Française de comptabilité, Orléans, 12-14mai.
- CHANDLER A. D, (1962), « Strategy and structure. Chapter in the History of the industrial Enterprise», Cambridge, MIT Press.
- CHARBONNIER-VOIRIN A., EL AKREMI A, (2016), « l'influence de la personnalité proactive sur la performance adaptative », Revue de gestion des ressources humaines, n°3.
- CHIAPELLO E., GILBERT P, (2012), « les outils de gestion : producteurs et régulateurs de la violence psychique au travail ? », Le Travail humain, Vol. 75, n° 1.
- CLOT Y., SIMONET P, (2015), « Pouvoir d'agir et marges de manœuvre », Le travail humain, vol. 18, n°1.
- DANSOU K., LANGLEY A, (2012), «Institutional work and notion of test», Management, vol. 15, n°5.
- DEMING W. E, (1986), «Out of the Crisis», Cambridge, MIT Press.
- DINESH D., PALMER E, (1998), «Management by objectives and the Balanced Scorecard, Management Decision», vol. 36, n°6.
- DRUCKER P. (1954),« the practice of Management», New York, Harper Business.
- DUSTERHOFF C., CUNNINGHAM J., MACGREGOR J. N, (2014), «The effects of performance rating leader-member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction», Journal of Business Ethics, Vol. 119.

- EYMARD DUVERNAY F., (2008), Justesse et justice dans les recrutements », Formation emploi, n°101.
- EYMARD-DUVERNAY F., (2012), Epreuves d'évaluation et chômage, Toulouse, Octares.
- FOUCAULT M., (1975), « Surveiller et punir. Naissance de la prison », Paris, Gallimard, Bibliothèque des histoires.
- GERNET I., DEJOURS C., (2009), « évaluation du travail et reconnaissance », Nouvelle revue de psychosociologie, n°8.
- GILBERT P., YALENIOS J., (2017), « L'évaluation de la performance individuelle », la découverte, paris.
- GOSSELIN A., MURPHY K., (1994), « l'échec de l'évaluation de la performance », Gestion, Vol. 19, n°3. Harvard Business Review, janvier-février, pp. 71-79.
- HUTEAU M., LAUTREY J., (2006), les tests d'intelligence, paris, la découverte, repère, nouvelle édition.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (1992), « The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance», Harvard Business Review, 70, 71–79.
- KLINE T. J., SULSKY L. M., (2009, «Measurement and assessment issues in performance appraisal», Canadian Psychology, Vol. 50, n°3.
- LABERON S., LAGABRIELLE C., VONTHRON A. M., (2005), «Examen des pratiques d'évaluation en recrutement et en bilan de compétences», Psychologie du travail et des organisations, Vol. 11, n°1.
- LAURENT A, (1986), «The cross-cultural puzzle of international human resource management», Human Resource Management, vol. 25, n°1.
- LAWRENCE T., SUDDABY P., LECA B., (2011), « Institutional work», Journal of management Inquiry, vol. 20, n° 1.
- LEMIERE S, (2006), « Un salaire égal pour emploi de valeur comparable », Travail, genre et sociétés, n° 15.
- LEVY P. E., WILLIAMS J., (2004), «The social context of performance appraisal», journal of management, Vol. 30, n°6, pp.881-905.
- LOCKE E. A., LATHAM G., (1990),«A theory of Goal Setting and Task Performance», Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- LORINO Philippe (1997, 2001,2003), «Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences », 3ème édition, Editions d'organisation.
- MAIER N. R, 1958, «Three types of appraisal interviews», Personnel, Vol. 34.
- MCCLELLAND D, (1973), « testing for competence rather than for intelligence», American Psychologist, n° 28.
- MEYER J., ROWAN B, (1977), «institutionalized organizations», American Journal of sociology, vol. 83, n°2.
- Moulinier, R. (1998). « L'Évaluation du personnel : pour la démocratie dans l'entreprise », Paris, Top Éditions, 175 p.
- Murphy K., CLEVELAND J. N, (1991), Performance Appraisal. An Organizational Perspective, Needham Heights, Allyn & Bacon.
- NIZET J., PICHault F, 2015,« Les critiques de la gestion », Paris, La découverte Repères.
- O.De la Villarmois (1998) « le concept de performance et sa mesure », Actes des XIV journées des I.A.E, Mantes, T 2, vol2 .PP155-216.
- ODIORNE G. S, (1965, Management by Objectives, New York, Pitman Pub. Corp.
- PAGES M., BONETTI M., GAULEJAC V., DESCENDRE D., (1979), « l'emprise de l'organisation », paris, PUF.
- PAIK Y., VANCE C. M., STAGE H. D. A., (2000), «test of assumed cluster homogeneity for performance appraisal management», International Journal of Human Resource Management, vol. 11, n° 4.

- PERETZ H., FRIED Y, (2012), «National culture, performance appraisal practices, and organizational absenteeism and turnover», *Journal of Applied Psychology*, vol. 97. n° 2.
- PETERSEN, N. (2000), « Évaluation du potentiel humain dans les organisations : élaboration et validation d'instruments de mesure », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 374 p.
- PICHLER S, (2012), «The social context of performance appraisal and appraisal reactions: a meta-analysis», *Human Resource Management*, vol. 51, n°5.
- REUCHLIN M, (1997), *la psychologie différentielle*, paris.
- SAINT-ONGE, S. (1998). « Reconnaître les performances », dans *La performance au travail*, Montréal, Gestion, *Revue internationale de gestion*,p. 196-217, 271 p.
- SAINT-ONGE, S. HAINES V, (2007), « Gestion des performances au travail », Bruxelles, De Boeck.
- SEDDON J, (1987),« Assumptions, culture and performance appraisal», *Journal of management Development*, vol. 6, n° 3.
- SEHILI D, (2002), « Ethiques et inégalités, Des avatars récurrents dans le job évaluation », *cahiers du genre*, n°1.
- SPENCER S. M, (1993), «competence at work, Models for performance», New York, Wiley and sons.
- STERNBERG R. J., WAGNER R. K., WILLIAMS W. M. et HORVATH J. A, 1995, «Testing common sense», *American Psychologist*, Vol. 50, n°11, p.912-927.
- THORNTON G. C., BYHAM W. C, (1982), «Assessment Centers and Managerial Performance», New York, Academic press.
- TOWNLEY B, (1993a), « Foucault, power/ Knowledge, «and its relevance for human resource management», *Academy of management review*, Vol. 18, n°3.
- TOWNLEY B, (1993b), «Performance Appraisal and the emergence of management», *Journal of management Studies*, Vol. 30, n°2.
- TOWNLEY B, (1996), «Accounting in detail: accounting for individual performance», *Critical perspectives on Accounting*, vol. 7, n°5.
- TOWNLEY B, (1999), «Practical reason and performance appraisal, *Journal of Management Studies*, vol. 36, n°3.
- VIDAILLET B, (2013),« Évaluez moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination », Paris, Seuil.