

L'évaluation des performances des cadres de Sonatrach

تقييم أداء إطارات شركة سونطراك

Sonatrach executives performance assessment

BOUTIBA Mokhtaria, l'école supérieure d'économie ESE d'Oran,
m.boutiba@yahoo.com.

Date de réception:08/04/2020; Date d'acceptation:04/06/2020; Date de publication : 31/12/2020

Résumé :

Le but de notre travail est de tester l'influence de système d'appréciation des performances (SAP) des cadres de Sonatrach sur la prise de décision de GRH. Pour cela nous avons choisi de procéder un sondage d'opinion des cadres évalués et nous avons exploité le SPSS pour analyser les données. Les résultats de notre étude sur le terrain au sein de l'unité GNL2Z ont montré une faible influence de SAP sur la prise de décision en matière de GRH.

Mots-clés : décision ; évaluation ; GRH ; performance ; salarié.

Codes de classification JEL : M12.

Abstract:

The aim of our work is to test the influence of a performance appraisal system (SAP) for Sonatrach executives on HRM decision-making. For this we have chosen to conduct an opinion poll of the executives evaluated and we have used the SPSS to analyze the data. The results of our field study in the GNL2Z unit showed a weak influence of SAP on HRM decision-making.

Keyword: decision; employees; evaluation; HRM ; performance.

JEL classification code : M12.

Auteur correspondant : **BOUTIBA Mokhtaria**, Email : [.boutiba@yahoo.com](mailto:boutiba@yahoo.com)

1. Introduction :

Une organisation est constituée d'hommes et de femmes exerçant une activité ; sa pérennité et son développement dépendront essentiellement du degré de mobilisation et de motivation de ses effectifs au travail dont le résultat final sera le profit et la rentabilité sur les plans économiques et financiers.

Alors pour apprécier le degré de contribution de chaque salarié dans l'activité de l'organisation, plus précisément dans sa fonction, dans les objectifs qui lui sont assignés ou dans les tâches de son poste de travail ; l'organisation recourt à une technique qui permettra d'évaluer le degré de la contribution des salariés à la réalisation des objectifs organisationnels, en d'autres termes « les résultats au travail ».

L'appréciation des performances des salariés est un aspect essentiel du management des ressources humaines, elle implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés d'une organisation au niveau tant du savoir que du savoir-faire et du savoir être, afin de donner une idée au manager et au collaborateur sur les compétences réelles de la personne évaluée.

Problématique :

Le personnel cadre est considéré comme une catégorie importante dans toute organisation. C'est pour cela que nous avons focalisé notre recherche sur cette catégorie du personnel en essayant d'avoir leur avis sur le système d'évaluation en place dans leur environnement professionnel. L'évaluation étant très souvent un facteur clé en termes de motivation, il est donc logique que nous nous intéressions justement à l'influence que peut avoir ce procédé sur les employés et la GRH.

Il convient donc de se poser la question de savoir si « *y a-t-il une influence de système d'appréciation des performances des salariés sur la prise de décisions en matière de GRH ?* »

Hypothèses de notre recherche :

Par rapport à cette problématique, nous avons avancé les hypothèses de recherche suivantes :

- ✓ *Les informations fournies par le système d'appréciation des performances aident les managers pour prendre les décisions d'augmentation de salaire (prime de rendement).*
- ✓ *Les décisions de formation sont basées sur les informations fournies par le système d'appréciation des performances.*
- ✓ *Le système d'appréciation des performances a une influence sur la prise de décisions de promotion.*
- ✓ *Le système d'appréciation des performances peut motiver le personnel.*

Buts et objectifs :

Le but de notre travail est d'évaluer le système d'appréciation des performances et son influence sur la prise de décision de GRH.

Pour atteindre ce but, nous avons fixé les objectifs ci-après :

- Relever les fondements théoriques sur le système d'appréciation des performances ;
- Présenter ses enjeux et ses méthodes ;
- Traiter les fonctions principales du processus RH et la place de système d'appréciation des performances dans ce dernier ;
- Présenter et analyser les données recueillies par un questionnaire distribué aux cadres du complexe de Sonatrach (l'unité GNL2Z).
- Interpréter les résultats obtenus et tirer une conclusion utile.

Dans l'espace, notre étude s'est déroulée à Sonatrach, plus précisément à l'unité GNL2Z. Dans le temps, l'étude a eu lieu dans la période allant du 22.09.2012 au 15.06.2013.

1- Le processus d'évaluations des performances des salariés

1-1 La définition de l'évaluation des performances

L'évaluation des performances des salariés est un aspect essentiel du management des ressources humaines, elle implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés d'une organisation au niveau tant du savoir que du savoir-faire et du savoir être, afin de donner une idée au manager et au collaborateur sur les compétences réelles de la personne évaluée.

L'évaluation peut être définie « *comme un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné.* ». (Saba, 2002)

« L'évaluation de la performance est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies ». (Sekiou, 2001)

Eric Campoy et al perçoivent l'appréciation comme « l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de chaque salarié. Ces dispositifs d'appréciation ou « d'évaluation formalisée » conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif, les décisions de GRH dans

leur ensemble : rémunération, formation, mobilité... ». (Cohen-haegel, 2010)

1-2 L'utilité de l'évaluation des performances des salariés

1.2.1 Utilité pour l'entreprise : L'appréciation permet à l'entreprise de préciser *le positionnement de la personne évaluée et de son environnement et de capitaliser des informations structurées et d'assurer la maintenance des descriptions de poste au travers des compétences requises pour les tenir.* (Compoy, 2008)

1.2.2 Utilité pour l'évalué : l'appréciation des performances permet au salarié :de disposer au premier lieu d'un retour de la part de son supérieur, et plus généralement de l'entreprise, concernant sa contribution au cours de l'année qui vient de s'écouler , d'identifier et définir les objectifs assignés à priori au salarié, ainsi que les moyens mis à disposition pour y arriver et d'obtenir de son supérieur des informations quant aux perspectives d'évolution interne qui s'offrent à lui et d'autre part d'exprimer ses propres désirs en termes d'évolution de poste et de carrière, ainsi que des besoins de formation. (Compoy, 2008)

1.2.3 Utilité pour l'évaluateur : L'évaluation des performances des salariés permet au manager :de *réaliser une analyse de sa pratique du management et de jouer pleinement son rôle de manager ,de fixer des objectifs et des orientations de travail, Prendre en compte les suggestions et les aspirations des collaborateurs et négocier des moyens nécessaires et de recenser et planifier les actions de formation à prévoir.* (Compoy, 2008)

1-3 La multiplicité des contenus évalués : Selon Compoy l'évaluation du personnel doit se faire sur la base de certains critères précis. Elle doit viser essentiellement les résultats, les activités, les comportements au travail, les compétences et le potentiel.

- L'évaluation des résultats peut être individuelle (salarié uniquement) ou collective (groupe/service du salarié).
- L'évaluation des activités dans lesquelles l'employé s'est trouvé engagé consiste en une évaluation du processus qui aboutit au résultat.
- L'évaluation des comportements au travail va au-delà des seules « bonnes intentions » du salarié.
- L'évaluation des compétences, ou encore l'évaluation de la capacité du personnel à mobiliser ses connaissances en situation de travail, constitue un enjeu pour l'entreprise en termes d'affectation des ressources humaines.
- L'évaluation du potentiel constitue les aptitudes pas encore décelées ou non mobilisées ou développées sur le poste actuellement tenu par l'employé, et qui pourraient être utilisées par l'entreprise. (Compoy, 2008)

1-4 Les méthodes d'appréciation des performances :

Martory et Crozet affirment que l'évaluation peut être conduite à travers plusieurs méthodes, ils les classent en deux grandes catégories : celle des programmes axés sur l'évaluation des caractéristiques personnelles ou des attributs de personnalité, et celle axée sur l'observation des comportements. Dans le premier cas (méthodes axées sur l'évaluation des caractéristiques personnelles), les auteurs identifient trois aspects : l'évaluation libre, la méthode du choix forcé et l'échelle de notation. Dans le deuxième cas (méthodes axées sur

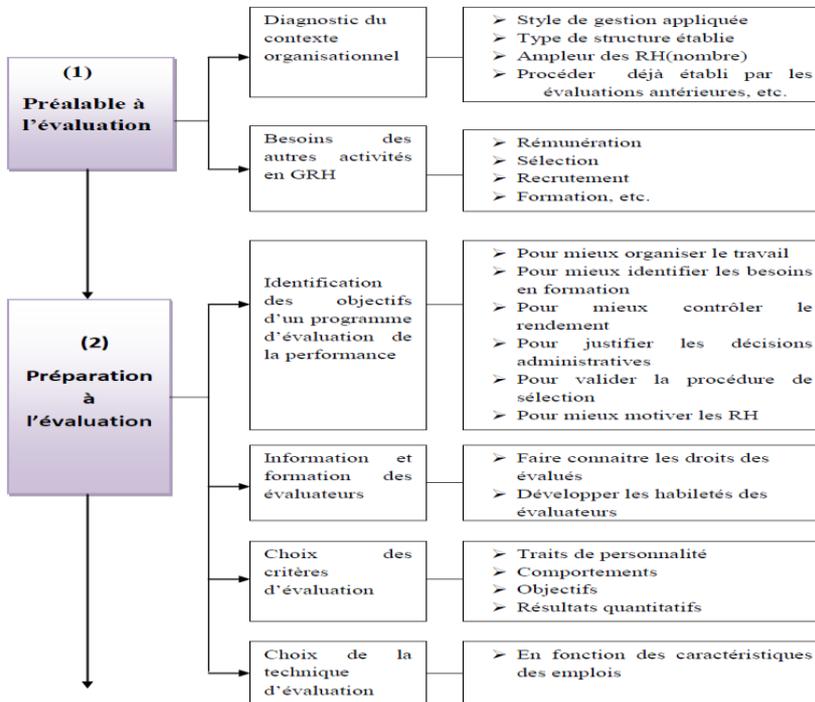
l'observation des comportements), ils ont identifié deux aspects que sont l'analyse des faits significatifs ou évaluation par incidents critiques, et la méthode d'évaluation des résultats . (Bernard, 2001)

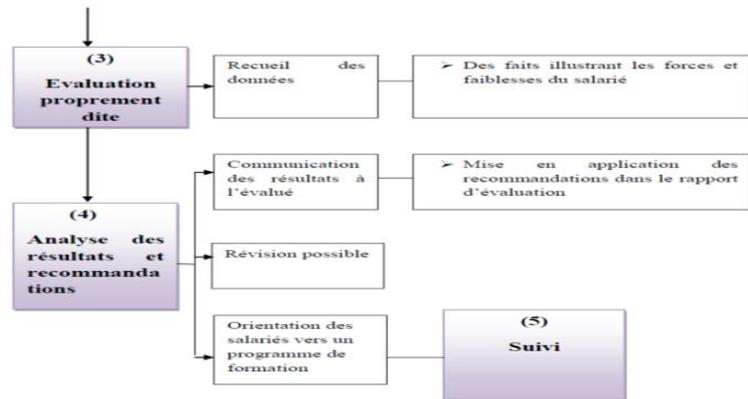
2- Le processus d'évaluation des performances des salariés et la GRH

2-1 Le processus de l'évaluation des performances :

Une politique d'évaluation impose, au préalable, la définition des objectifs clairs et précis qu'on s'efforce de réaliser. Sur la base de la description des taches individuelles, l'entreprise et le salarié se mettent d'accord sur toutes les procédures pouvant contribuer à l'efficacité d'un programme d'évaluation.

Figure 1 : le processus de l'évaluation de la performance





Source: (Sekiou, 2001, p. 310)

2-2 La relation entre l'évaluation des performances des salariés et les autres domaines de GRH :

La réalisation de l'un ou de l'autre des objectifs cités est une mission dans laquelle plusieurs domaines de la GRH convergent :

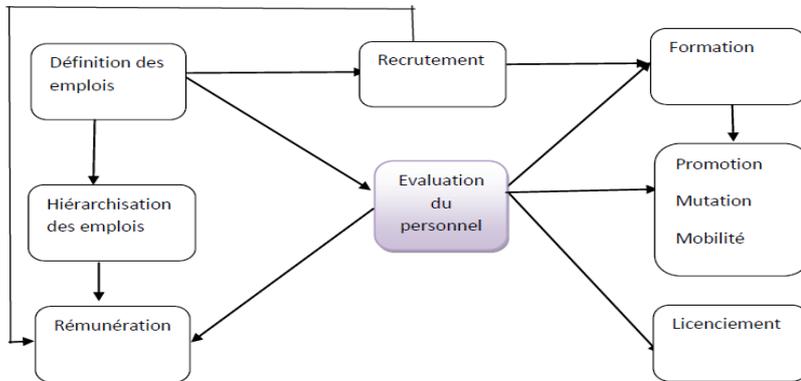
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui dégage les postes futurs ainsi les compétences requises, la formation qui élabore les plans de formation permettant d'acquérir les connaissances théoriques et pratiques requises dans les différentes fonctions, la gestion des carrières qui dégage les potentiels élabore les plans d'évolution des qualifications, les plans d'évolution des fonctions figurant dans la classification des emplois, les plans de mobilité.

Les informations fournies par l'appréciation des performances des salariés permettent, en fin de compte, aux managers de prendre les décisions nécessaires dans le MRH, tant sur le plan de la rémunération, que de la formation et la gestion des carrières.

Cette utilisation de l'appréciation comme outil de management au service de la GRH, permet de réaliser d'une part, les objectifs stratégiques d'ordre économiques et autres (stabilité des effectifs et

motivation des effectifs dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation) et d'autre part, les attentes et les motivations des salariés en termes de reconnaissances financières ou autres et d'évolution de carrière.

Figure 2 : la place centrale de système d'évaluation de la performance dans la GRH



Source : (Compoy, 2008, p. 94)

2-3 Les conditions de réussite de l'évaluation des performances des salariés : (Compoy, 2008)

- Il faut tenir compte du contexte dans lequel évoluent les employés au cours de la période d'évaluation afin que les résultats reflètent la réalité du moment.
- Il ne faut pas chercher à évaluer seulement les résultats quantifiables, mais aussi la dimension qualitative du salarié.
- La DRH devrait disposer de description de postes actualisées et régulièrement mises à jour afin que les objectifs prioritaires soient clairement définis et il faudrait se tenir à ces objectifs pour ne pas être dispersé.

- Rendre cohérents les objectifs de l'évaluation avec les critères retenus et les méthodes d'évaluation.
- Préparer et former les évaluateurs et aussi les évaluer sur leur activité d'évaluation.
- Eviter de comparer les performances individuelles ou alors l'accompagner systématiquement de programmes de remise à niveau pour ceux qui sont moins bien classés.
- Retenir des critères transparents, objectifs et aisément contrôlables pour respecter le principe « à travail égal, salaire égal », puis maintenir l'équipe entre salariés.
- Garder confidentiel le contenu des évaluations.

2-4 Les causes d'échec de l'évaluation des performances des salariés :

Les facteurs responsables d'une appréciation de faible impact sur la prise de décision en matière de GRH :

- Les conséquences et les enjeux de l'appréciation ne sont pas clairement définis,
- Les évaluateurs ne sont pas formés sur l'appréciation des performances,
- Faible motivation et mobilisation des personnes à respecter la procédure d'appréciation et ses multiples volets inhérents à la GRH,
- Perception non définie de la place du système d'appréciation dans la GRH et dans la politique de management de la RH.

Une des principales causes qui montre l'absence de volonté et la faible motivation à appliquer la démarche de ce système d'appréciation et à croire en ses objectifs est l'absence de conséquences réellement perceptibles et concrètes sur le terrain dans la GRH.

3- L'appréciation des performances des cadres de complexe GNL2Z

3-1 Le SAP de Sonatrach

Sonatrach définit le SAP comme un processus aboutissant à l'élaboration d'un programme de développement des RH

Il a pour objectif de : Évaluer les performances ; Identifier les compétences et le potentiel ; Connaître les attentes du personnel ; Fixer les objectifs pour la période à venir.

L'appréciation est définie comme un acte de management essentiel obéissant à des règles définies par l'entreprise . (Sonatrach, 1997)

3-1-1 L'objet d'appréciation:

- Les performances : résultats atteints aux objectifs fixés,
- La maîtrise de poste ou de la fonction,
- Le potentiel : ses aptitudes et capacités d'évolution,
- Les motivations : ambitions et attentes,
- Fixation des objectifs pour l'exercice suivant.

L'appréciation se réalise en entretien par le responsable direct. Une deuxième appréciation du supérieur hiérarchique est portée sur le même support par le responsable hiérarchique, et ce, pour donner plus d'objectivité au processus d'appréciation.

3-1-2 Mise en œuvre du processus d'appréciation :

Les acteurs du système d'appréciation sont identifiés ainsi que les étapes

- **La fixation d'objectifs:**
 - Les objectifs individuels s'inscrivent dans les objectifs de l'entreprise,
 - Les objectifs sont négociés entre collaborateur et son responsable et cette négociation portera sur la nature des objectifs, les indicateurs de mesure d'atteinte des résultats (qualité, délai, cout...), les moyens exigés pour l'atteinte de ces objectifs et le calendrier de rencontre et de suivi entre les deux collaborateurs.
 - Les objectifs négociés résultent des objectifs de l'entreprise et des objectifs individuels.

- **Le suivi permanent :** Après la négociation des objectifs, un calendrier de rencontre et de suivi permanent est planifié, il permettra de :
 - Faire le point de la situation,
 - Discuter sur les conditions de réalisation,
 - Procéder aux réajustements éventuels pour l'atteinte des objectifs fixés,
 - Prêter assistance au collaborateur.

- **L'entretien d'appréciation de fin d'exercice :**
- Par la définition de l'entretien comme cadre essentiel dans lequel va s'inscrire l'appréciation finale du collaborateur avec

son responsable, la politique d'appréciation marque ainsi une rupture avec les pratiques d'appréciation basées sur la notation et met l'accent sur le facteur de la relation humaine et de communication.

- **Exploitation des résultats** : Les résultats de l'appréciation peuvent se traduire par des actions telles que l'ajustement des objectifs et des moyens, la formation, la promotion, la mobilité, la direction des potentiels.

- **Les acteurs de l'appréciation et leurs missions** :

Dans le processus d'appréciation cinq acteurs interviennent :

- Le collaborateur apprécié : L'appréciation, lui permet de prendre connaissance de sa maîtrise de poste, de ses performances et de porter ses avis. Elle lui permet aussi de négocier ses objectifs pour l'exercice suivant et d'exprimer son projet de développement professionnel.
- Le responsable direct (N+1) : sa mission est de :
 - Conduire l'entretien d'appréciation,
 - D'évaluer les performances et d'analyser les écarts,
 - De notifier les résultats à son collaborateur,
 - De fixer les objectifs de l'exercice T+1,
 - Et enfin de formuler les propositions de développement de son collaborateur.

- Le responsable technique (N+2) : Sa mission est de se prononcer ou d'émettre son avis sur les propositions du

responsable direct et d'organiser un entretien avec le collaborateur en cas de divergence.

- La structure ressources humaines : Les missions de la DRH sont d'animer le processus d'appréciation des performances, d'assurer son suivi et d'évaluer la faisabilité et la mise en œuvre des recommandations.
- Le comité carrière : Les missions qui lui sont définies sont de :
 - Veiller à la mise en œuvre de la politique d'appréciation,
 - D'évaluer les résultats de l'opération,
 - De veiller à l'application des décisions arrêtées.

4. Méthodologie de Recherche : Nous avons distribué un questionnaire orienté vers la catégorie socioprofessionnelle des cadres du complexe GNL 2Z de Sonatrach, pour savoir leurs avis concernant le système d'évaluation des performances des cadres (son utilité, objectivité, son influence sur les fonctions principales de GRH...etc.)

L'analyse du questionnaire :

L'utilité du SAP : voici la première question concernant l'utilité du SAP. On peut constater que presque la moitié de la population interrogée trouve la SAP utile, contre 28%, le trouve non utile.

L'objectivité du SAP : on constate de ces réponses que le SAP est objectif, selon 37% de la population interrogée et 31.5% le trouve non objectif. Car les évaluateurs ne respectant pas tous les critères pour évaluer les employés et les critères peuvent ne pas être les mêmes pour tout le monde. Tout cela a pour résultat de renforcer le sentiment de frustration des employés.

Le SAP et la GRH : Plus de la moitié de la population 59.2% pensent que le SAP n'a aucune influence sur la prise de décision en matière de GRH.

L'appréciation des performances et les primes de rendement :Le pourcentage est plus de la moitié de la population 53.7% pensent que les augmentations de salaire ne prennent pas en compte les résultats de l'appréciation portée par le manager lors de l'entretien annuel. Par contre 35.2% pensent que le DRH est décideur de l'enjeu de rémunération à travers l'appréciation.

L'appréciation des performances et la formation du personnel : On constate de ces réponses que les demandes de formation renseignées par le manager dans le support d'entretien sont prises en compte car 70.4% sont d'accord avec ce principe, contre 16.7% pensent que les résultats obtenus par le SAP n'ont aucune influence sur la décision de formation.

L'appréciation et la promotion : le pourcentage est 66.7% des opinions de ceux qui pensent que le SAP n'a aucun lien avec les programmes de promotion, contre 27.8% qui pensent que les dossiers d'appréciation étudiés sont pris en compte pour toute promotion.

L'appréciation et la motivation : On peut dire que 66.7% des employés interrogées pensent que s'ils étaient évalués correctement, ils seraient beaucoup plus motivés car les résultats de l'évaluation seraient prises en compte.

La relation entre l'influence du SAP sur la GRH et la motivation du personnel : Selon ce tableau on remarque que 88.88% des cadres interrogés pensent que le SAP n'a aucune influence sur la GRH , ils sont désaccord avec la motivation du personnel par le SAP mis en place.

Les attentes des cadres du système d'appréciation des performances :

- Attente :1 (50%) la gestion des carrières des cadres à travers les perspectives d'évolution de carrière dans la fonction, le suivi et le développement des compétences mises en œuvre dans la fonction actuelle et de celles requises pour les métiers et les fonctions futures, la détection et le suivi des potentiels susceptibles d'occuper des postes de responsabilités...
- Attente 2 : (27.8%) récompenser la performance, le mérite et les contributions positives attendues par l'organisation à travers la gestion des carrières et le système de rémunération qui permettraient la reconnaissance par le biais des promotions et des primes...
- Attente 3 :(16.7%) équité et transparence dans l'évaluation appliquant des critères d'appréciation et en arrêtant des décisions objectives, transparentes et équitables par les responsables directs et hiérarchiques.
- Attente 4 :(5.6%): prendre en charge de combler les insuffisances constatées dans la maîtrise de la fonction, de développer, à travers les plans de formation .

5. Résultats de la recherche :

Tableau 1: Teste de student

Hypothèse	Probabilité
Le SAP et les PRI	,546 - L'hypothèse (1) n'est pas confirmée.
Le SAP et la formation	,008 - l'hypothèse (2) est donc confirmée.

Le SAP et la promotion	,485 - L'hypothèse (3) n'est pas confirmée.
Le SAP et la motivation du personnel	,260 - L'hypothèse (4) n'est pas confirmée

Source : Résultat de notre recherche

Les hypothèses 1.3 et 4 ne sont pas confirmées parce que leurs probabilités sont supérieures à 0.05. Contre l'hypothèse 2 est confirmée parce que sa probabilité est inférieure 0.05 (0.008).

6. Conclusion générale :

Il est utile d'aborder les résultats de notre recherche du système d'appréciation des performances des cadres de complexe GNL2Z.

Sur le plan de la mise en œuvre du système d'appréciation des cadres : La nécessité de l'entretien d'appréciation est ressentie par toute la population étudiée comme indispensable car elle instaure la communication, la transparence et l'objectivité dans l'appréciation.

Sur le plan des conséquences et des attentes du système d'appréciation : Une des principales causes qui montre l'absence de volonté et la faible motivation à appliquer la démarche de ce système d'appréciation et à croire en ses objectifs est l'absence de conséquences réellement perceptibles et concrètes sur le terrain dans la GRH.

C'est la raison pour la quelle les apprécieurs et les appréciés considèrent cette pratique d'appréciation annuelle comme une simple formalité car n'ayant aucun impact dans les horizons futurs de l'apprécié.

De ce fait, il ne serait étonnant de constater que les attentes en matière d'appréciation seraient aussi nombreuses. D'après les résultats de notre enquête, relève les dysfonctionnements suivants :

- ✓ Absence de motivation à renseigner le projet de développement : Les attentes en matière d'évolution de carrière, de formations, et de mobilité, n'étant pas satisfaites, entraînent une faible motivation à renseigner le projet professionnel et par conséquent une faible adhésion au système d'appréciation en général.
- ✓ Absence de considération du système d'appréciation : Le système d'appréciation est considéré comme un acte de simple formalité car ses conséquences ne sont pas clairement définies et n'ayant aucun impact dans la GRH.
- ✓ Absence de coordination des pratiques de GRH avec l'appréciation : Les besoins de formation dégagés à partir des appréciations annuelles sont inscrites dans un plan de formation.

A partir de ces résultats qui montrent les contraintes dans lesquelles fonctionne le système d'appréciation, celui-ci ne peut être efficace car cette efficacité implique une réalisation des objectifs des ressources humaines, ce qui sous-tend la définition de l'appréciation et de son importance dans la gestion des ressources humaines.

7. Références :

- Bernard, m. D. (2001). *GRH*. Paris: Dunod.
- Cohen-haegel. (2010). *Toute la fonction RH*. Paris: Dunod.
- Compoy, E. (2008). *gestion des ressources humaines*. France: Pearson Education.
- Saba, T. (2002). *la gestion des ressources humaines*. Canada: renouveau pédagogique.
- Sekiou. (2001). *GRH*. Canada: Boeck université.
- Sonatrach. (1997, 01 04). Politique en matière d'appréciation des performances. *Sonatrach*.