

# Le système d'évaluation comme outil de développement de la ressource humaine dans l'entreprise économique Algérienne

D/ NOURI Mohamed  
Université Laghouat

## Résumé :

*Le développement économique et social qu'a connu les organisations ces dernières décennies a accéléré la cadence des recherches scientifiques dont l'objet a été essentiellement la recherche de l'efficacité et l'efficience de l'organisation et de ses ressources humaines, comme facteur clé de réussite et de pérennité. Les résultats de ces recherches ont mis l'accent sur l'importance de ces ressources dans l'atteinte des objectifs des entreprises et leurs réussites dans le monde des affaires.*

*Dans cette optique, plusieurs entreprises ont essayé, à travers leurs directions des ressources humaines, d'élaborer des systèmes d'évaluation ou d'appréciation qui mesurent la contribution des R.H (individuel et collectif) dans la concrétisation de la politique de l'entreprise sur le plan interne et externe.*

*La présente contribution s'articule essentiellement sur le rôle du système d'évaluation ou d'appréciation dans la réussite des plans de formation des RH et les campagnes de promotion, compte tenu que ce deux paramètres sont considérés comme outils dans l'élaboration et le suivi des programme de développement des RH de l'entreprise.*

## المخلص :

تتعاظم من يوم لآخر أهمية المورد البشري و مكانته في المؤسسة الاقتصادية، الأمر الذي جعل البحوث والدراسات حول هذا العنصر تتزايد هي الأخرى لتشمل عدة أبعاد و متغيرات منها ما اهتم بالجانب الاجتماعي و منها ما تناول الجانب النفسي لهذا المورد الحساس و منها ما أخذ الجانب التقني -مثل أنظمة تسيير الموارد البشرية -موضوعاً للدراسة كهذا البحث الذي تناول أهمية نظام تقييم الأداء في الكشف عن مستويات أداء الموارد البشرية في المنظمات عموماً و في المؤسسة الاقتصادية على وجه الخصوص باعتبارها أحد آليات التنمية الاجتماعية و الاقتصادية للمجتمع. لقد ركزت الدراسة عن مدى أهمية التطبيق الجيد و الموضوعي لأساليب تقييم أداء العامل و أثرها في تطوير و تنمية هذا الأخير و تحسين أدائه ، في جميع مراحل حياته المهنية ، و الكشف عن نقاط القوة و الضعف في قدراته ، الأمر الذي يعود بالفائدة على الفرد و المنظمة على حد سواء، خاصة و نحن نشهد تنافس شديد بين المنظمات نحو زيادة فاعلية و تحسين الأداء.

## Introduction :

*Cet essai fait partie d'une étude empirique effectuée au sein d'une unité opérationnelle appartenant à une entreprise publique algérienne de grande envergure dont la problématique traite la relation qui existe et qui doit existé entre les systèmes d'évaluation , comme outil de mesure de contribution des ressources humaines, et les différents programmes de développement de ces dernières.*

*La problématique de cette étude a soulevé des points plus au moins importants sur le fonctionnement et l'application des systèmes d'évaluation et leurs impact sur la gestion des ressources humaines en général et les programmes de développement (formation, promotion, ...etc) en particulier.*

*Le développement économique et social qu'ont connu les organisations ces dernières décennies a accéléré la cadence des recherches scientifiques dont l'objet a été essentiellement la recherche de l'efficacité et l'efficience de l'organisation et de ces ressources humaines, comme facteur clé de réussite et de pérennité. Les résultats de ces recherches ont mis l'accent sur l'importance de ces ressources dans l'atteinte des objectifs des entreprises et leurs réussites dans le monde des affaires.*

*Dans cette optique, plusieurs entreprises ont essayé, à travers leurs directions des ressources humaines, d'élaborer des systèmes d'évaluation ou d'appréciation qui mesurent la contribution des R.H (individuel et collectif) dans la concrétisation de la politique de l'entreprise sur le plan interne et externe.*

*De ce fait, l'entreprise se trouve dans un contexte que l'on peut qualifier d'incertain et bouleversant – un contexte économique cahoteux et chaotique- (1) qui a, par voie de conséquence, influencé sur le choix des systèmes de gestion des principales fonctions de l'entreprise (financière, commerciale, GRH, ...etc). Parmi ces fonctions, l'entreprise économique Algérienne a reconnu, ces dernières années, le rôle important que peut et doit jouer la direction des ressources humaines dans la facilitation de la compétitivité de l'entreprise et ses salariés. (2)*

*La direction des ressources humaines, à travers ses outils de gestion, est devenue ainsi un partenaire d'affaires incontournable et stratégique de part sa fonction précieuse et primordiale qu'est la gestion du capital humain. Ce dernier, considéré comme élément clé de succès, doit être minutieusement choisi, mis en valeur, motivé et orienté vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ces étapes ne peuvent être réalisées sans un programme performant de développement des ressources humaines (plan annuel de formation, campagne de promotion, systèmes de primes et indemnités, ...etc) qui crée une dynamique de travail favorable permettant ainsi la concurrence entre les compétences (les individus) dont dispose l'entreprise.*

*La présente contribution s'articule essentiellement sur le rôle du système d'évaluation ou d'appréciation dans la réussite des plans de formation des RH et les campagnes de promotion, compte tenu que ces deux paramètres sont considérés comme outils dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement des RH de l'entreprise.*

### **1- Démarche Méthodologique :**

#### **1-1 Questionnement :**

*Les trois questions issues de la problématique se résument ainsi :*

*a- Est-ce que les output du système d'évaluation permet de détecter les niveaux de performance des ressources humaines ?*

*b- Est-ce que le plan de formation annuel a été élaboré sur la base du résultat de l'évaluation des ressources humaines ?*

*c- Est-ce que le programme de promotion annuel a été arrêté sur la base du résultat de l'évaluation des ressources humaines ?*

*Sur la base de ces questions, trois hypothèses ont été formulées dans le but de déterminer la relation entre les variables indépendantes (système d'évaluation) et les variables dépendantes (niveau de performance, plan de formation, programme de promotion).*

#### **1-2 Hypothèses :**

*Les hypothèses qui ont découlé de ces questionnements sont résumées comme suit :*

- *Le système d'évaluation permet de détecter les niveaux de performance des ressources humaines.*
- *Le plan de formation annuel a été élaboré sur la base du résultat de l'évaluation des ressources humaines.*

- le programme de promotion annuel a été arrêté sur la base du résultat de l'évaluation des ressources humaines.

### 1-3 Les indices des hypothèses :

Par définition, les indices d'une hypothèse constituent l'outil expérimental de mesure qui sert à tester les relations et les corrélations qui puissent exister entre les variables d'une hypothèse.

Dans cette étude, les hypothèses ont été construites autour des indices suivants :

#### a) Indices de la 1ère hypothèse :

- La formation des responsables sur l'utilisation du système d'évaluation.
- Les informations données aux responsables sur les critères d'évaluation.
- Les principaux critères que contient le système d'évaluation.
- La cohérence entre les critères d'évaluation et les activités des structures (l'accent a été mis sur les critères de productivité)

#### b) Indices de la 2ème hypothèse :

- Nombre d'agents ayant bénéficiés d'action de formation (durant la période choisie).
- La relation entre l'activité de l'agent et les actions de formation suivies (le thème).
- La méthode d'orientation de l'agent vers la formation (par la DRH, proposition de la hiérarchie, proposition de l'agent,...)
- Le ratio : niveau de formation /niveau de l'agent (son aptitude).
- La relation entre la présence de l'agent à la séance d'évaluation et l'action de formation suivie.

#### c) Indices de la 3ème hypothèse :

- Le nombre de fois dont l'agent a bénéficié d'une promotion (durant la période choisie).
- Que représente la promotion dans la vie professionnelle de l'agent.
- Le moyen de communication utilisé par la DRH pour informer les agents bénéficiaires des promotions.
- L'avis des agents sur la manière dont leurs supérieurs hiérarchiques établis la liste des bénéficiaires des promotions.
- L'impact de l'évaluation sur la campagne annuelle de promotion.

### 1-4 Cadre conceptuel :

Afin que toute étude scientifique se rapproche au maximum de la véracité et de la crédibilité, le chercheur doit impérativement définir le cadre conceptuel dont lequel se situe son étude contient l'ensemble des concepts utilisés dans le but de lever le voile sur les dimensions dans lesquelles la recherche doit être effectuée. <sup>(3)</sup>

Dans ce but, il est de notre devoir de définir les concepts clés utilisés dans cette étude :

a) Système : un système est « un dispositif ou ensemble d'éléments ayant une fonction déterminé » <sup>(4)</sup> .Il est défini aussi comme étant : « est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but. » <sup>(5)</sup>

b) système d'évaluation : il est défini comme étant « un dispositif conçu par la direction des ressources humaines dans le but d'apprécier la contribution du collaborateur, son degré de réalisation des objectifs, et sa marge de progression en terme de performance individuelle ». <sup>(6)</sup>

c) Ressources humaines : Ce concept désigne « l'effectif composé de moyens humains (hommes et femmes) dont dispose l'entreprise pour rendre possible l'application de règles et procédures concrétiser ».

d) système d'évaluation : l'évaluation est un processus par lequel une organisation détermine les forces et faiblesses de sa ressource humaine en vue de prendre les décisions susceptibles d'optimiser les performances individuelles et collectives compte tenu des évolutions techniques et technologiques et leurs incidences sur les métiers et emplois.

L'évaluation annuelle est un processus par lequel les organisations tentent d'avoir une photographie des compétences en vue de mettre en œuvre les actions destinées : <sup>(7)</sup>

- à les développer (formation, perfectionnement ...)

- à les acquérir (recrutement)
- à les optimiser (organisation de la mobilité...)
- à les récompenser (promotion, avancement)

Les éléments constitutifs d'un système d'évaluation sont :

- les objectifs
- les critères d'évaluation
- la qualité du processus (acteurs, responsabilités, périodicité, contrôle).
- Les outils et supports

#### 1-5 L'approche méthodologique :

Etant donné que cette recherche a pour objet l'étude du système d'évaluation des RH qui est un sous système faisant partie d'un ensemble de systèmes adoptés par la direction des ressources humaines, et qui est à son tour un sous système intégré dans le système globale qu'est l'entreprise, nous avons choisi, comme modèle d'analyse, l'approche systémique, dont elle se définit comme suit :

- ✓ L'approche systémique constitue une manière de penser et d'aborder les problèmes. Elle doit permettre :
  - D'aller d'abord à l'essentiel en ne se perdant pas dans les détails.
  - De structurer un problème en parties cohérentes.
  - De situer correctement ces parties les unes par rapport aux autres et d'en maîtriser les interactions.
  - D'assumer et de gérer la complexité de la réalité <sup>(8)</sup>
- ✓ L'approche systémique (ou analyse systémique) est un principe scientifique basé sur la logique de système qui peut s'apparenter à une science en tant que telle, mais aussi à une méthode, un langage, voire même à un état d'esprit, une philosophie. <sup>(9)</sup>

Le choix que nous avons opéré pour cette approche est fondé sur la base de la nature du sujet traité et de ses variables qui découle de la structure du problème (interactions entre le système d'évaluation des R.H et les autres programmes gérés par la direction des ressources humaines, à savoir : Plan de formation et campagne de promotion).

#### 1-6 Population de recherche et échantillon :

L'étude a été réalisée sur une population (N) composée de 189 individus, formant l'effectif global de la direction de distribution d'Electricité et Gaz de Laghouat (Algérie) arrêté au 31/12/2008. Néanmoins, et pour des raisons méthodologiques et des impératives de recherche, nous avons pris un échantillon (n) de la manière suivante :

- Population totale : 189 individus <sup>(10)</sup>
- Nombre d'individus ayant moins de deux (02) ans d'ancienneté : 63 individus. <sup>1 (6)</sup>
- Échantillon d'études :  $189 - 63 = 126$  individus

Pour permettre au chercheur de passer du qualitatif au quantitatif, c'est-à-dire d'interpréter les indicateurs des variables qualitatives en données numériques, il a été choisi le questionnaire comme outil très répandu dans les recherches sociales.

De ce fait, on a formulé deux (02) questionnaires, l'un destiné aux chefs de structure (en nombre de sept (07) chargés d'évaluer leurs subordonnés, composé de quatorze (14) questions concernant essentiellement les points suivants :

- Leurs participations ou non à l'élaboration du système d'évaluation
- Les différents critères inclus dans le système.
- L'objectivité d'évaluation du système.

---

• La périodicité et l'analyse des résultats de l'évaluation au niveau de cette entreprise ne permettent pas d'analyser la contribution des agents ayant une ancienneté inférieure à deux ans (02). D'où 63 agents ont été écartés de l'étude.

*Le deuxième questionnaire, composé de quarante (40) questions destiné aux agents, sujet de l'évaluation, dont il mesure les indicateurs suivants :*

- *L'avis des agents sur le système d'évaluation en vigueur.*
- *La relation entre les résultats d'évaluation et la vie professionnelle des agents.*
- *L'effet des résultats d'évaluation sur l'action formation suivie.*
- *La relation entre les résultats d'évaluation et la promotion annuelle.*

*Dans le but d'avoir un maximum d'information et de données crédibles pouvant enrichir cette étude empirique, Le chercheur a eu l'accès aux données statistiques, de trois (03) années consécutives (2006-2007-2008), relatives aux dossiers des agents ayant été évalué par leurs niveaux hiérarchiques n+1, validés par le niveau n+2 (le Directeur).*

*L'analyse du système en vigueur a permis de constater une distinction entre les critères d'évaluation destinés à apprécier la population « Cadre » et ceux destinés aux populations « maîtrise » et « exécution ».*

- ✓ *La population « cadre » est appréciée sur cinq (5) critères :*
  - *Compétences professionnelles*
  - *Sens de responsabilités*
  - *Faculté d'adaptation.*
  - *Aptitudes au commandement et aux relations dans le travail.*
  - *Assiduité et discipline*
- ✓ *Les populations « maîtrise » et « exécution » sont appréciées sur quatre 4 critères :*
  - *Compétences professionnelles*
  - *Soins apportés aux équipements*
  - *Faculté d'adaptation.*
  - *Assiduité et discipline*

## **2- Résultat des tests de validité des hypothèses :**

*La phase de test des hypothèses, connu sous le nom « phase d'expérimentations », de cette étude a aboutie aux résultats statistiques suivants :*

### **2-1 Test de la première hypothèse :**

- *85,72 % des chefs de structures ont pris connaissance des critères d'évaluation inclus dans le système d'évaluation.*
- *71,4 % des critères d'évaluation sont basés sur la productivité (élément quantitatif).*
- *85,72 % des chefs de structures ont répondu que les critères d'évaluation sont objectifs et reflètent la nature de l'activité de l'entreprise.*
- *71,4 % de ces responsables ont considéré que le système d'évaluation est un moyen opérationnel pour l'atteinte des objectifs. <sup>(11)</sup>*

*L'analyse du système d'évaluation en vigueur, dans cette entreprise, a permis de déduire ce qui suit :*

- *La notation annuelle de l'agent est décomposée en deux parties distinctes et complémentaires. La première partie concerne la notation de la rentabilité calculée sur la base de la moyenne de la note obtenue dans le cadre de la prime de rendement individuel (PRI). Elle représente 60 % de la notation annuelle. La seconde partie concerne la note de l'assiduité et du discipline de l'agent ainsi que la note du chef. Elle représente 40 % de la notation annuelle. <sup>(12)</sup>*

*Compte tenu que le système d'évaluation actuel favorise le critère de la productivité sur la notation du chef (considérer par beaucoup d'agent comme notation subjective) et en se basant sur les pourcentages sus visés, on peut conclure que :*

*Le système d'évaluation en vigueur, dans cette entreprise, permet de détecter les niveaux de performance des agents. Ce qui conduit à confirmer la première hypothèse de cette recherche qui stipule que : « Le système d'évaluation permet de détecter les niveaux de performance des ressources humaines ».*

### **2-2 Test de la deuxième hypothèse :**

*La confirmation ou l'infirmerie de la deuxième hypothèse passe avant tout par l'analyse des différentes relations qui existe entre les variables contenus dans cette hypothèse et cherchant la nature des ces relations et de leurs intensité, ainsi que les corrélations qui puissent exister entre les variables indépendantes et les variables dépendantes.*

*Les données statistiques issues des premières opérations du tri ont montré ce qui suit :*

- 52,38 % de l'échantillon, soit 66 individus, ont déclaré que le système d'évaluation est un moyen qui leur permet de détecter leurs points forts et points faibles.
- 26,19 % de cette population ont déclaré que, pour eux, ce système est sans importance.
- 21,43 % des questionnés ont répondu que l'évaluation est un moyen pour récompenser leurs efforts (rétribution).

*Pour ce qui est de la relation entre les actions de formation suivi par les agents, les données recueillies ont montré que :*

- 73,91 % de la population ont déclaré qu'il n'existe aucune relation entre les taches qui leur sont confiées et l'action de formation suivie, contre 26,09 % qui ont répondu par l'affirmatif. Ceci montre, clairement, que les actions de formation suivies n'ont pas été programmées en fonction des besoins formulé dans la fiche d'évaluation. En plus, beaucoup d'agents en déclaré, en marge de l'opération de recueil des données, que la majorité des thèmes de formation proposé par la direction des ressources humaines, n'ont pas fait l'objet de renouvellement depuis des années. **(13)**

*Les données statistiques ont montré, aussi que les responsables de structure ne donnent pas d'importance aux conditions de déroulement de l'entretien d'évaluation. La confirmation de cette réalité a été donné par les réponses des interviewés :*

- 69,84 % de la population interviewé déclare qu'ils n'ont pas été convoqués, par leurs responsables hiérarchiques pour assister à l'entretien annuel d'évaluation, contre 30,16 % d'eux qui déclarent qu'ils assistent de façon normale aux entretiens. **(14)**

*Ces indices confirment le non respect des consignes particulières pour la réussite de l'opération d'évaluation, qui stipule que pour la réussir l'entretien d'évaluation, l'évaluateur (le responsable) doit veiller au respect des conditions suivantes :*

- ✓ Informer l'évalué suffisamment à l'avance sur le déroulement de l'entretien (date, lieu, objet...)
- ✓ Prévoir les conditions correctes de déroulement (éviter les interruptions).
- ✓ Préparer les supports de l'évaluation

*Dans le même contexte, il s'avère 85,71 % des agents questionnés, n'ont pas eu l'occasion de discuter, avec leurs responsables, les résultats de leurs évaluations, ce qui représente la majorité de la population.*

*Aussi, l'étude a montré que 70,63 % de l'échantillon n'ont pas été informé des résultats de l'entretien d'évaluation, contrairement aux procédures en vigueur.*

*Cette réalité désigne une certaine carence ou une rupture dans les lignes de communication interne entre les niveaux hiérarchiques et le niveau opérationnel, ce qui représente un indice de mauvaise santé pour cette entreprise.*

*En regroupant les éléments cités plus précédemment, on peut infirmer la deuxième hypothèse, on disant que :*

*« Il n'y a pas de relation entre les actions de formation suivies par les agents et les résultats de leurs évaluations. »*

*Etude de l'impact du système d'évaluation du le déroulement de carrière des agents :*

*Cette partie de l'étude a été marqué essentiellement par le teste effectuée sur l'échantillon et qui a chercher de trouver la relation entre les Output du système d'évaluation et les actes de carrière professionnelle des agents de cette entreprise.*

*Le test a touché l'ensemble de l'échantillon, soit 126 individus, comme il a été cité précédemment. La question posée était : « Quel était l'effet des résultats de l'évaluation des années passées sur votre carrière ? »*

Les résultats se résument dans le tableau suivant :

(Tableau 01)

Effet du système d'évaluation sur la carrière	f(i)	Pourcentage (%)
Sans effet	81	<b>64,29 %</b>
A bénéficié d'une promotion	23	18,25 %
A bénéficié d'une formation	22	17,46 %
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100 %</b>

Les données statistiques figurant sur le tableau ci-dessus, montre clairement que 64,29 % des agents questionnés, soit 81 individus, n'ont bénéficié d'aucune action de développement de carrière, ce qui représente la majorité de la population ciblée.

Ce constat a été confirmé par l'étude de la corrélation entre les actions de formation initiées par cette entreprise au profit des agents et les résultats du système d'évaluation.

(Tableau 02)

Nombre d'action de Formation dont les agents ont bénéficié	f(i)	Pourcentage (%)
Aucune fois	57	<b>45,24 %</b>
Une fois	38	30,16 %
Deux fois et +	31	24,60 %
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100 %</b>

En utilisant, aussi, l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) qui stipule que : « Il n'y a pas de relation entre les actions de formation et les résultats de l'entretien d'évaluation », dont elle a été confirmée par le calcul de l'indice  $\chi^2$  qui a donné ce qui suit :

La valeur de  $\chi^2$  (3,913) calculé (observée) est inférieure à la valeur de  $\chi^2$  théorique (5,991) , d'où l'hypothèse ( $H_0$ ) « Il n'y a pas de relation entre les actions de formation et les résultats de l'entretien d'évaluation » est confirmée.

2-3 Test de la troisième hypothèse :

Le même parcours méthodologique précédant a été suivi pour le teste de la troisième hypothèse en utilisant les indicateurs, tel que : le nombre de promotion, relation entre l'ancienneté dans l'entreprise et le nombre de promotion dont on a bénéficié, le mode d'information utilisé par l'administration pour informer les agents sur la promotion.

(Tableau 03)

Avis des agents sur le critère de l'octroi de la promotion	f(i)	Pourcentage (%)
Critère de compétence	16	<b>12,70 %</b>
L'ancienneté	72	57,14 %
Relations personnelles	38	30,16 %
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100 %</b>

Le constat fait à partir de la lecture statistique de ce tableau indique visiblement qu'il y a une dominance de l'indicateur « ancienneté » sur les autres indicateurs, puisque 57,14 % des agents questionnés déclarent que l'octroi de la promotion est étroitement liée au facteur de l'ancienneté, suivi du critère «relations personnelles» pour un taux de 30,16 %. Et enfin viens en dernière position le critère de compétence à 12,70 % de la population interrogée.

Cette situation première, affiche une certaine subjectivité, de la part des chefs de structures et de l'administration, dans l'opération de l'octroi de la promotion annuelle.

Dans ce même contexte, et si on fait une simple addition des les deux derniers critères (critères de fidélité), à savoir l'ancienneté et les relations personnelles on obtient le chiffre de 110 individus, soit 87,30 % de la population interrogée, ce qui représente une primauté des critères subjectifs sur le critère de compétence.

(Tableau 04)

Le canal d'information utilisé pour informer les agents sur les promotions	f(i)	Pourcentage (%)
Par écrit	11	8,73 %
Le responsable hiérarchique	37	29,36 %
Source syndicale	78	61,91%
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100 %</b>

La lecture statistique du tableau montre que 61,91 % des agents sont informés, de la promotion, par le biais du syndicat, contre 29,36 % informés par leurs responsables hiérarchiques. L'analyse sociologique qui on découle de cette situation indique une rupture entre le niveau opérationnel et la ligne médiane (responsable de structures) et une carence en matière de circulation de l'information entre ces deux niveaux.

Cette situation a laissé l'occasion au syndicat pour dominer cette zone en détenant l'information et l'utilisant comme source de pouvoir, pouvant ainsi contrôler et orienter, en sa faveur, les attitudes des agents et par voie de conséquence, l'ensemble des champs d'actions.

De ce constat, la troisième hypothèse, qui stipule que : « le programme de promotion annuel a été arrêté sur la base du résultat de l'évaluation des ressources humaines » tend vers l'infirmité.

#### **Conclusion :**

En conclusion, cette d'étude a démontré, a travers les données statistiques, combien il est important et vital, pour l'entreprise, de mettre en valeur les programmes de développement de sa ressource humaine en utilisant des paramètres et des critères d'évaluation inspirés des recherches scientifiques (tests, entretiens, indices de personnalité,...). Ces programmes ont contribué à l'amélioration des comportements organisationnels des individus et ont crée une dynamique au sein de l'entreprise et un climat de travail favorisant le dialogue social entre les différents acteurs.

L'étude a démontré, aussi, la primauté des relations personnelles au détriment des relations formelles, dans la prise de décision- par certains chefs de structures- relatives aux actes de carrière, tels que : Formation, promotion, ...

Cette situation a entravé le bon fonctionnement du système d'évaluation, puisque l'absence d'un feed back (correctif) ne permet pas à l'administration et aux agents évalués d'être en cohérence avec les différents programmes de développement de la ressource humaine.

Cette étude a, également, décelée une absence flagrante de l'esprit professionnel chez certains responsables, surtout en matière de communication, ce qui a crée un climat de frustration chez beaucoup d'agent qu'on a rencontré tout au long de l'étude. Cet état de fait, ne peut être expliquée, à notre avis , que par la non prise au sérieux des conditions de réussite du système d'appréciation, qui est ,avant tout , un moyen performant de communication et de dialogue entre les le sommet stratégique et le niveau opérationnel.

Cette carence revient essentiellement, à la non compréhension des critères d'évaluation et la manière dont les responsables exécutent la phase fondamentale du système qu'est l'entretien annuel d'appréciation. Ce dernier est considéré comme un moment d'échange et de communication entre l'évalué et l'évaluateur. Il permet aussi, de créer un climat de confiance, en assurant les conditions de réussite suivantes :

- Etre à l'écoute de l'évalué ..... L'estime
- Encourager l'évalué à s'exprimer ..... La motivation

- *Aider l'évalué à analyser la situation et accepter les remises en cause ... réalisation de soi.*

*Sans un système d'évaluation efficace, les promotions, mutations et autres décisions touchant les ressources humaines deviennent un processus d'essais et d'erreurs.*

#### **\* Bibliographie**

- (1) Jean Marie Peretti, *Gestion des ressources humaines*, , Ed vuibert, 11<sup>e</sup> édition, Paris, 2003.
- (2) OUANANE B., *La fonction ressources humaines*, Institut National de la productivité et du développement industriel ,Boumerdes,Algérie,2007.
- (3) Quivy Raymond, Van Campenhoudt Luc. *Manuel de recherche en Sciences sociales*, Paris, Dunod, 1995
- (4) Gérard Donnadiou & Michel Karsky, *La systémique: penser et agir dans la complexité*, Liaisons, 2002
- (5) Daniel Durand, *La systémique*, PUF "Que sais-je?" n°1795, 1979
- (6) ) OUANANE B., Op.cit
- (7) ) Yousfi Hamid , *L'évaluation de la ressource humaine* , SONELGAZ ,Direction de la ressource Humaine ,Alger,2000
- (8) ) Jean –Paul Miserez ,*La systémique : une certaine manière de penser*, Extrait de cours SIT I ,DGR
- (9) Francis Le Gallou, Bernadette Bouchon-Meunier (coord.), *Systémique, Théorie et applications*,  
Ed.Technique et Documentation Lavoisier, 1992
- (10) Direction de distribution de l'électricité et du gaz de Laghouat, *Situation de l'effectif 2008* ,Division RH.
- (11) NOURI Mohamed. , *Les systèmes d'évaluation comme outils de développement de la ressource humaine* , thèse de magistère en Sociologie d'organisation , Département de Sociologie , Université de Djelfa, Algérie, 2010.
- (12) Yousfi Hamid , Op.Cit .
- (13) NOURI M. , Op.Cit .
- (14) NOURI M. , Op.Cit .