

## **Le management de l'évaluation individuelle : Étude des grandes entreprises**

**Khaled Arous**

Docteur en Sciences de Gestion

### **Résumé**

Cette communication expose la pratique de l'évaluation individuelle au sein des grandes entreprises. Le management de l'évaluation est représenté comme un moyen de contrôle des compétences individuelles. Nous avons défini un couple de Compétence – Intelligence (C-I). Ce couple est un ensemble de savoir (connaissances), de savoir-faire (savoir pratique), de savoir-être (comportement et attitude) et de s'avoir s'adapter (capacité d'adaptation). L'évaluation est basée sur quatre axes que nous avons étudiés. Ces axes sont, la fixation des objectifs, la formation, la rémunération et la carrière au sein de neuf grandes entreprises en Tunisie. Une méthode qualitative a été choisie pour cette recherche basée sur neuf entretiens semi-directifs. Les résultats montrent que le couple C-I est basé sur deux dimensions qui sont la performance et le comportement. De plus, les axes de la formation et les objectifs sont intégrés dans le mode de l'évaluation. Cependant, les axes de la rémunération et de la carrière sont partiellement intégrés à un mode d'évaluation individuelle.

**Mots clés :** évaluation individuelle, compétence, intelligence, performance et comportement.

### **Abstract:**

This paper describes the practice of individual assessment in large firms. The assessment is represented as a means of controlling individual competencies. We have defined a correlation Competence – Intelligence (C-I). This couple is a set of knowledge, know-how (practical knowledge), and behaviour and adapt (capacity of adaptation). It allows you to do a job effectively and efficiently. The assessment is based on for areas that we studied. These areas are goal setting, training, compensation and a career with nine major companies in Tunisia. A qualitative method was chosen for this research based on nine semi-structured interviews. The result show that the C-I is based on two dimensions are the performance and behaviour. Moreover, the areas on the training and objectives are integrated into the mode of assessment. However, the areas of a retribution and career are partially integrated into a mode of individual assessment.

**Keywords:** individual assessment, competence, intelligence, performance and behaviour.

## **Introduction**

L'économie actuelle a démontré le rôle important des grandes entreprises. Des résultats de plus en plus bénéficiaires avec des montants astronomiques publiés chaque année. Les grandes entreprises pèsent également par leur nombre de salariés. Cette recherche s'intéresse donc à l'étude de neuf grandes entreprises parmi les plus importants dans l'économie tunisiennes. Le terrain tunisien est propice pour une telle recherche scientifique. Selon le Forum DAVOS 2010-2011, la Tunisie se classe le premier pays africain en compétitivité et au niveau mondial la Tunisie se classe au 32<sup>ème</sup> rang et devance plusieurs pays européens. Il est important de comprendre les modes d'évaluation des compétences et d'intelligence des collaborateurs sur le terrain tunisien.

Avec l'ouverture des marchés, une pression supplémentaire s'est créée sur la performance humaine au sein des organisations. Les actionnaires et les dirigeants des grands groupes courent derrière des chiffres et des résultats les plus élevés possibles. Au sein des grandes entreprises, le nombre très élevés des employés ne permet pas une évaluation et une gestion simple de la performance des ressources humaines (RH). De ce fait, une mise en place d'outil d'évaluation individuelle permet au manager de ces entreprises une meilleure gestion et évaluation des RH.

*L'évaluation individuelle d'un couple compétence - Intelligence (C-I)* a pour objectif, en premier, le management de la performance individuelle, en seconde, le management des compétences et de l'intelligence humaine. Cette évaluation est structurée généralement au cours d'un *Entretien Individuel d'Évaluation (EIE)*. Ce double objectif est l'essence même de la définition de l'entretien d'évaluation développée par Levy-Leboyer (2002) & Layole (1996). Selon Ardoino & Berger (1986), l'entretien est un échange entre deux personnes de niveaux hiérarchiques différents.

Le couple C-I est défini au cours de notre première partie comme un ensemble de savoir, savoir-faire, savoir-être et savoir s'adapter. Ces quatre dimensions seront le socle de notre recherche sur le mode de l'évaluation. En effet, nous étudierons les dimensions de la C-I au sein de chaque axe de l'évaluation. Ces axes sont au nombre de quatre et qui sont la fixation des objectifs, la formation, la rémunération et la carrière.

Avec l'intérêt du terrain tunisien et l'importance de l'évaluation individuelle au sein des grandes entreprises, nous étudierons le mode et les techniques de l'évaluation des salariés. D'où notre problématique : quelle méthode d'évaluation individuelle utilise les grandes entreprises en Tunisie ?

Nous identifions également deux questions de recherche primordiales :

1. Quelles sont les dimensions de la compétence - intelligence dans les grandes entreprises en Tunisie ?

## 2. Quels sont les critères de chaque axe de l'évaluation dans les grandes entreprises en Tunisie ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons suivi une méthodologie qualitative. Entre 2008 et 2009 neuf entretiens ont été réalisés avec des responsables et directeurs de neuf grandes entreprises en Tunisie. Un guide d'entretien semi-directif a été construit pour cette recherche afin d'étudier l'évaluation et les différents axes qui la constitue. Le traitement des données collectées a suivi les étapes d'une analyse de contenu. Nous avons noté chaque axe par 1 s'il englobe les dimensions de la C-I détectées ; par 0,5 s'il englobe une portion des dimensions, donc partielle ; enfin 0 si l'axe ne comporte aucune dimension détectée. Les résultats démontrent un fort intérêt envers l'évaluation de la performance et les résultats ainsi que le comportement et l'attitude. L'évaluation individuelle est composée de deux axes principaux qui sont la fixation des objectifs et la formation. La rémunération et la carrière sont partiellement intégrées à l'évaluation individuelle.

### **1. Le management de l'évaluation de la performance RH**

La notion de l'évaluation est très ancienne. Elle s'est développée sous une autre forme dans le modèle taylorien. A cette époque, les salariés étaient considérés comme des machines à produire. De nos jours, une plus grande attention est accordée à l'être humain, donc ses compétences, ses comportements, ses valeurs, etc. Les recherches sur la compétence se sont accentuées à partir de l'article de Hamel et Prahalad (1990). La compétence est devenue le centre de la stratégie des RH et de la stratégie des entreprises (Wernerfeld, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1990 ; Peteraf, 1993 ; Igalens et Scouarnec, 2001). La compétence est donc une notion primordiale à la performance des entreprises. Spencer & Spencer (1993), Cooper et al. (1998) et Bellier (1998) déterminent cette relation positive entre les compétences individuelles et la performance d'une entreprise.

Nous allons commencer par identifier les dimensions de la Compétence-Intelligence (C-I). Ensuite, nous traiterons l'évaluation des RH. Enfin, nous présenterons une grille de mesure qualitative de l'évaluation individuelle des RH.

#### **1.1. La Compétence-Intelligence**

La compétence est un ensemble d'interaction de savoir, de savoir-faire et de savoir-être (Durand, 2000 ; Igalens et Scouarnec, 2001 ; Bellier, 1999 ; Malglaive, 1990). L'intelligence est la capacité d'adaptation (Moral, 2010), de traitement et d'analyse d'information (Ribette, 1996 ; Lévy, 1997).

Weinert (2001) identifie des dimensions qui influencent le niveau des compétences individuelles et qui sont : habilité ; connaissance ; compréhension ; compétences pratiques (savoir-faire) ; action ; expérience et motivation. Proctor & Dutta (1995) parlent de la composante cognitive au sein de la notion compétence. Le Boterf (1994, 1997) parle de compétence transférable et

adaptable. Selon Malglaive (1990), c'est en acceptant de faire et en faisant (savoir-être) que l'on devient capable de faire (savoir-faire) et de penser (savoir). De plus, Grundstein (2002) considère la compétence comme un processus se réalisant dans l'action, qui dépasse les notions de savoir et de savoir-faire. Zarifian (2005) propose de faire évoluer la définition de la compétence en intégrant les dimensions de la prise d'initiative.

Selon Igalens & Scouarnec (2001), les entreprises qui impliquent les compétences dans la planification stratégique sont considérées comme des entreprises qui gèrent par les compétences. D'après eux, il faut « *classer, répertorier, rémunérer les compétences, essayer de les saisir et de les garder en mémoire à travers le "Knowledge management"* » (*Ibid.*, 2001, p.2). Selon les mêmes auteurs, les compétences admettent trois dimensions. Une dimension individuelle qui est la source de la performance organisationnelle, une dimension cognitive qui a la charge d'analyse, de traitement et d'acquisition d'informations, et enfin une troisième dimension sociale construite à partir du vécu de la personne.

Malgré les différentes définitions de la compétence et le non-consensus sur les dimensions qu'elle compose, la majorité des auteurs se rejoignent que la compétence est la capacité de réaliser un travail à un moment donné et dans une situation donnée (Igalens et Scouarnec, 2001).

Nous distinguons, à ce niveau, trois dimensions importantes de la compétence qui sont le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. La compétence individuelle est la source de la compétence collective, donc d'une équipe. Elle a comme mission l'atteinte des objectifs individuels, collectifs et organisationnels. Ces compétences constituent la combinaison de ressources personnelles et de ressources de l'environnement (Dupouy, 2008 ; Musca, 2004). La compétence, en tant que plusieurs dimensions, n'existe que quand elle est reconnue par l'environnement de son travail, donc de son application et son résultat.

McClelland, grand psychologue de Harvard, contribue à définir les éléments du rendement. Ses recherches s'orientent plutôt vers la notion de la compétence. Il avance que l'intelligence, la connaissance et le savoir-faire technique sont certes des pré-requis pour le travail, mais que les compétences comportementales et motivationnelles le sont davantage. L'auteur différencie donc les deux notions de notre recherche : la compétence et l'intelligence.

A l'ère des nouvelles technologies et des changements des formes organisationnelles de travail (FOT), le personnel des grandes entreprises doit s'adapter rapidement aux nouvelles règles et outils de travail. La notion de la compétence devra également évoluer en ce sens. La compétence n'intègre pas l'adaptation comme une dimension à part. Cette capacité à s'adapter au sein d'un environnement très évolutif tant en interne qu'en externe est synonyme

d'intelligence. Cette dimension d'adaptation se distingue particulièrement au sein de la notion d'intelligence. C'est quoi l'intelligence ?

L'intelligence individuelle est la capacité à un individu de réaliser un travail ou une action d'une manière efficace et efficiente. L'intelligence collective est un état ultime de la maturité d'équipe où la performance collective est très élevée. Cette performance ne se limite pas aux critères habituels de rentabilité ou de compétitivité. Elle tient compte du facteur humain.

*« L'intelligence individuelle aussi bien que collective, est habituellement définie comme une capacité d'adaptation qui passe par l'analyse de l'environnement, l'élaboration des solutions ou des actions et la prévision des conséquences »* (Moral, 2010, p.6). De même que la compétence, une équipe qui travaille en intelligence entre ses membres sont plus performant. L'intelligence est donc un ensemble de comportements homogènes des membres d'une équipe. C'est également l'élaboration des solutions et donc la résolution des problèmes dans le but de réaliser les objectifs escomptés, c'est le savoir-pratique. C'est également le savoir de l'adaptation qui passe par l'analyse de l'environnement interne de l'entreprise ainsi que l'environnement externe, qui influence intensivement le fonctionnement des postes de travail.

Selon Michaux (2003), les compétences collectives sont la coordination d'un groupe d'individus dont le but est d'avoir un résultat commun. Les membres de ce groupe doivent collaborer et échanger à l'aide de leurs compétences afin d'aboutir à un objectif fixé pour et/ou par le groupe. Selon Le Boterf (1998, p.112) : *« La compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif »*.

De même, l'intelligence collective est différente de la somme des intelligences individuelles (Ribette, 1996). Lévy (1997) distingue que l'intelligence collective se réfère à l'intelligence existante et réalisée à différents niveaux collectifs de l'organisation. L'intelligence collective n'est donc pas simplement la somme de l'ensemble des intelligences individuelles. C'est l'intelligence de l'ensemble de l'équipe à travailler ensemble et avoir une cohésion (Memmi, Nifle, Lévy, 2003 ; Lévy, 1997). Selon Zara (2005), Naisbitt (2007), et Cholle (2007), l'Intelligence Collective (IC) traite de l'articulation des grandes fonctions de l'intelligence qui sont le traitement, la communication et la mémorisation. C'est derniers critères sont indispensable à la capacité d'adaptation que nous avons inclus dans les dimensions de notre couple Compétence – Intelligence.

Mark (2004) définit l'intelligence collective comme la capacité *« qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes ... de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque*

*individu* ». Pour Pénalva (2004), l'intelligence est la capacité d'un ensemble d'individus à se poser des questions et à chercher des réponses et des solutions à des problèmes donnés.

En résumé, la compétence est la capacité à réaliser un travail en atteignant les objectifs à un moment donné. Cependant, l'intelligence est la capacité d'analyser des nouvelles informations, de s'adapter à un ensemble d'intelligence individuelle d'une équipe et de s'adapter à l'environnement tant interne qu'externe de l'entreprise.

- La compétence est donc évaluée à un instant T au sein d'un environnement donné. L'évaluation de celle-ci n'intègre pas automatiquement l'évolution dans le temps des compétences individuelles.
- L'intelligence est donc évaluée dans le temps et est présente par la capacité d'adaptation d'un temps T à un temps T+1. Il nécessite la collecte et l'analyse d'information interne et externe.

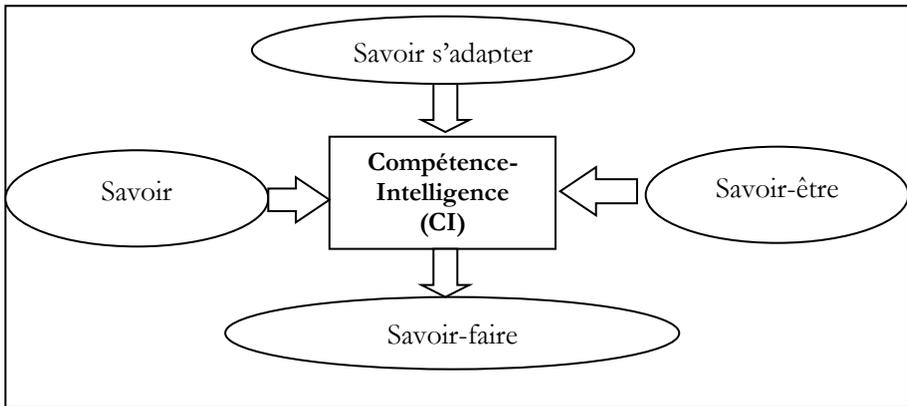
À partir de nos lectures et les définitions apportées à la compétence et à l'intelligence, nous présenterons ci-dessous (tableau 1) les différentes dimensions de ces deux notions.

Tableau 1 : Les différentes dimensions de la Compétence – Intelligence

Dimensions	Définition	Compétence	Intelligence
<b>Savoir</b>	Ensemble de connaissances accumulées au cours de la vie sociale, la vie professionnelle et les formations	✓	
<b>Savoir-faire</b>	Capacité à réaliser une tâche efficacement	✓	✓
<b>Savoir-être</b>	Comportement à respecter au sein de l'entreprise	✓	✓
<b>Savoir s'adapter</b>	Capacité à modifier et à développer les compétences avec l'évolution technologique et organisationnelle		✓

Pour notre recherche, nous proposons un couple de *Compétence – Intelligence* (C-I) qui se compose de ces quatre dimensions qui doit être gérer, développer, détecter et évaluer. Le savoir, le savoir-faire, le savoir-être et le savoir s'adapter forme une nouvelle notion de Compétence – Intelligence que chaque collaborateur doit acquérir au cours de sa vie professionnelle. Nous présentons nos dimensions dans la figure (1) ci-dessous :

Figure 1 : Les dimensions de la Compétence-Intelligence (C-I)



Les quatre dimensions représentent un ensemble de connaissances (savoir) accumulées au cours de la vie ; un savoir pratique (savoir-faire) permettant de réaliser correctement un travail et d'atteindre les objectifs ; un comportement et une attitude (savoir-être) irréprochable en respectant les procédures et les différentes parties prenantes de l'entreprise ; et la capacité à ajuster et à développer les compétences selon le développement technologique et organisationnelle (savoir s'adapter). Nous présenterons ci-dessous le management de l'évaluation. Ensuite, une proposition d'une grille de mesure qualitative pour l'évaluation sera présentée.

## 1.2. Le management de l'évaluation des ressources humaines

Le système d'évaluation est une technique permettant la confrontation des salariés devant ses compétences acquises et celles qui sont à développer à l'avenir. Cette évaluation se base sur un entretien, dans la plupart des cas annuel, entre le salarié et son supérieur hiérarchique. Selon Ardoïno & Berger (1986), l'entretien est un échange entre deux personnes de niveaux hiérarchiques différents. Pour expliquer ce terme d'évaluation, Hadji (1995) le décrit comme la gestion du probable. Donc, c'est une analyse d'une situation pour des probables conséquences dans le futur. Cet entretien individuel permet de contrôler la performance individuelle ainsi que la performance collective. Ce double objectif est l'essence même de la définition de l'entretien d'évaluation développée par Levy-Leboyer (2002) et Layole (1996). Ces derniers énoncent deux objectifs principaux à l'évaluation. Premièrement, elle permet de dialoguer sur les résultats et le bilan annuel. Deuxièmement, c'est un outil de mesure des compétences des collaborateurs suite à une auto-évaluation.

- Dialoguer sur les résultats et le bilan annuel : Au cours de l'entretien, le supérieur hiérarchique met en évidence la performance individuelle du salarié. Cette performance est mesurable grâce à des indicateurs de contrôle. Au même moment, il faut définir les objectifs mesurables pour l'année suivante. Ces objectifs doivent être mesurables et objectifs.
- Mesurer les compétences des collaborateurs suite à une auto-évaluation : Selon Layole (1996), l'entretien d'évaluation est le moment pour le

collaborateur-cadre de se demander s'il est bien adapté à son poste, d'exprimer ses frustrations, de souligner ses succès, bref de réaliser une mise au point avec lui-même, une sorte d'auto-questionnement via sa contribution.

Bhote, (1994) suggère que ce système d'évaluation peut être appelé *un management par la peur*. Cette appellation se comprend par les décisions de licenciement qui se basent sur le résultat de cette évaluation. Selon Le Boterf (2004, p 13) : « *Il ne suffit pas en effet d'élaborer des référentiels de compétences mais de modifier en conséquence les pratiques d'évaluation et de validation des compétences, d'entretiens annuels, de rémunération, d'organisation du travail, de management* ». De cette idée, nous retiendrons que l'évaluation des compétences est primordiale au sein d'un management du personnel.

*Évaluer les compétences reste un exercice très difficile à réaliser, c'est sa subjectivité des outils d'évaluation qui pose problème. En effet, un chef d'entreprise ou un collaborateur peut être influencé par ses relations personnelles ou ses affinités avec l'évalué. De ce fait, et depuis le milieu des années 1990, la recherche a essayé d'apporter plus d'objectivité pour les outils d'évaluation grâce aux critères. Selon Longnecker & Mc Ginnis (1992), les critères d'évaluation sont simplistes, pas clairs et normatifs (autoritaires). Les critères de l'évaluation qui ont été mis en place sont peu fiables. En effet, l'évaluation se base sur la performance. Elle ne prend pas toujours en compte les efforts fournis pour atteindre les résultats obtenus.*

*Ce processus d'évaluation doit faire face à un jugement d'évaluation clair malgré la relation humaine entre l'évaluateur et l'évalué. Les responsables hiérarchiques préfèrent dire que tous les salariés sont parfaits tant qu'il n'y a pas de problème. Ceci est confirmé par Beer (1981), il préconise que tout système d'évaluation est satisfaisant quand tout va bien, mais inutilisable qu'on en a le plus besoin. Kane & Freeman (1986) constatent que certains responsables minimisent les objectifs dans le but d'être plus faciles à réaliser. Cette dévalorisation des objectifs donne l'idée que l'évaluation n'aura aucun intérêt pour le développement des compétences. Elle sert seulement de confronter l'évalué à ses objectifs minimisés.*

La confiance des salariés envers l'évaluation individuelle est suspendue à sa crédibilité (Paradeise et Lichtenberger, 2001). Le contrôle par des systèmes d'évaluation apparaît donc comme un enjeu majeur pour gérer les compétences.

Notre recherche apportera une grille d'évaluation que des critères très bien définis. Cette démarche soutiendra l'outil d'évaluation à plus de réalisme. Le Boterf (1998, p 4) décrit que « *les compétences n'existent pas indépendamment des pratiques de l'évaluation qui cherche à les délimiter* ». Dans le but d'évaluer l'outil d'évaluation des RH au sein des entreprises tunisiennes, nous procéderons à une identification des critères d'une évaluation individuelle des compétences.

### **1.3. Grille de mesure qualitative d'une évaluation des compétences**

Au cours de l'entretien d'évaluation plusieurs thèmes peuvent être abordés. Nous citons l'atteinte des résultats, le niveau des compétences, le plan de formation, le

plan de carrière ou la mobilité et la négociation de la rémunération. L'axe de l'évaluation individuelle des compétences est une pratique centrale en GRH. En effet, il fait intervenir tous les collaborateurs de tous les niveaux hiérarchiques dans la fixation des objectifs et le développement des compétences, est donc de la performance organisationnelle.

Afin de réaliser l'entretien individuel, l'évalué comme l'évaluateur doivent se préparer en amont. Chacun d'eux liste le travail accompli, les résultats réalisés, les objectifs escomptés, les problèmes rencontrés, les conditions de travail, etc. Donc, l'entretien ne s'effectue pas sans prise de rendez-vous quelques semaines avant la date. L'évaluateur doit se munir d'une auto-évaluation préremplie par l'évalué et validé par le supérieur N+1 et N+2. Il doit également préparer une grille ou fiche de l'entretien professionnel d'évaluation. L'ensemble de ces éléments permet de mieux appréhender cette pratique pour notre démarche de terrain.

En ce qui concerne les axes discutés au cours de cet entretien d'évaluation, Klarsfeld et Saint-Onge, 2000 précisent que certains responsables d'entreprise n'accueillent pas *a priori* favorablement la rémunération des compétences pour tout un ensemble d'objections : risque en matière d'équité, craintes de résistance au changement, crainte d'augmentation des coûts salariaux. Cependant, la rétribution est négociée au cours de cet entretien.

Notre objectif de recherche est de mesurer les techniques d'évaluation des grandes entreprises en Tunisie. Il ne suffit pas d'étudier l'existence ou non de l'évaluation et de l'entretien annuel. Il faut décortiquer cette pratique afin de distinguer les axes abordés au cours de l'entretien ainsi que les dimensions de la compétence évaluée. Afin de réaliser cette grille de mesure, nous procéderons de la même méthode de Youndt et al. (1996). Ces derniers auteurs ont décortiqué plusieurs pratiques de la gestion des compétences en sous point dans le but de les étudiés empiriquement.

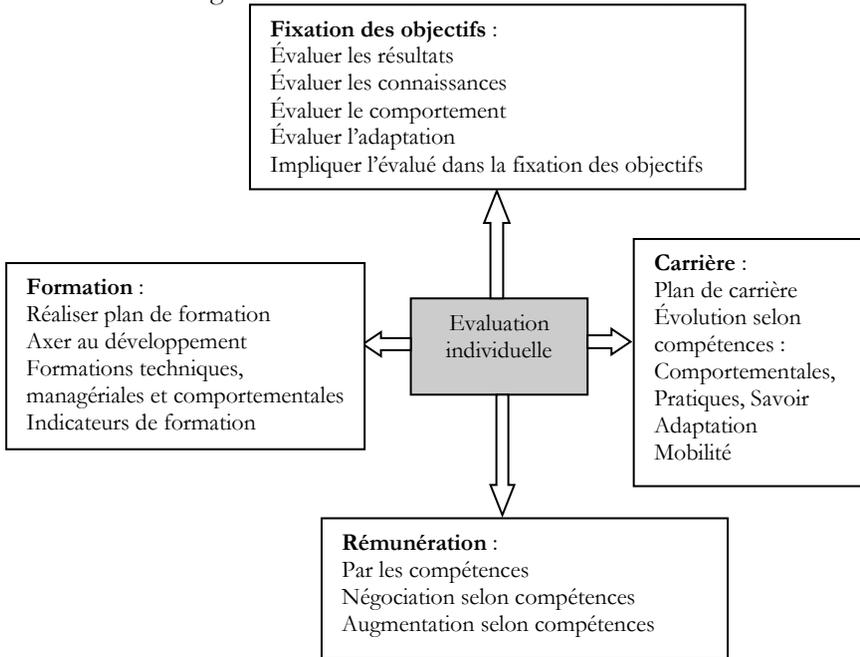
Nous proposerons une mesure de la pratique d'évaluation selon plusieurs points :

- L'accent de développement ;
- L'évaluation des résultats, de comportement, de connaissance et d'adaptation ;
- Impliquer les collaborateurs dans la fixation des objectifs ;
- L'existence d'indicateur(s) d'évaluation et de formation ;
- Formation techniques, managériales et comportementales ;
- Plan de formation ;
- Indicateurs de formation ;
- Rémunération selon les compétences et non le poste ;
- Négociation avec l'évalué ;
- Augmentation selon les dimensions de la compétence ;
- Plan de carrière ;

- Favoriser la mobilité interne ;
- Promotion selon les dimensions de la compétence.

Le rôle des outils d'évaluation est donc la détection et le développement des compétences individuelles. C'est un moyen de responsabiliser et de motiver le salarié à travers la discussion sur ses futures compétences, sa carrière et sa rémunération. Nous présenterons la pratique d'évaluation dans la figure 2 ci-dessous :

Figure 2 : Les axes d'une évaluation individuelle



## 2. Méthodologie

Cette recherche de terrain doit répondre à la problématique : quelle méthode d'évaluation individuelle utilise les grandes entreprises en Tunisie ? Une démarche qualitative est choisie pour l'étude des grandes entreprises en Tunisie. La complexité du terme *compétence* et les techniques de gestion du personnel orientent notre recherche vers cette méthodologie. Les recherches sur la compétence et les études interprétatives qui ont été effectuées, tels que les travaux de Benner (1986), ou de Schon (1983), suggèrent que la compétence dépend du contexte. Une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs permet de comprendre au contexte où évolue la pratique de l'évaluation des compétences.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés entre 2008 et 2009 avec des DH, auditeur, responsable de développement et DG de neuf grandes entreprises en

Tunisie. Les données collectées ont été traitées suivant la méthode de l'analyse de contenu thématique en deux étapes. Dans un premier temps, l'ensemble des discours a été redistribué intégralement dans les cases de cette grille d'analyse. Ensuite, les contenus des cases ont été codés, c'est-à-dire réduits à des mots-clés ou à de courtes phrases synthétiques (Miles et Huberman, 1994).

Nous présentons les neuf grandes entreprises étudiées en Tunisie (tableau 2).

Tableau 2 : présentation de l'échantillon

Entreprises	Origine	Nombre de salariés	Fonction du répondant	Secteur d'Activité
A	Tunisienne internationale	>50 000	DRH	Bancaire
B	Multinationale	5000	Responsable développement interne	Pétrolier
C	Tunisienne	1500	Responsable développement et projet gestion des compétences	Téléphonie mobile
D	Multinationale	>500	Auditeur	Concessionnaire automobile
E	Multinationale	3500	DRH	Électronique
F	Tunisienne internationale	7000	Directeur général	Groupe Agroalimentaire
G	Tunisienne	550	Responsable développement	Bancaire
H	Tunisienne	> 1470	DRH	Accumulateur
I	Multinationale	>100 000	DRH	Pétrolier

### 3. Résultats

Rappelons que notre objectif est l'étude des modes de l'évaluation individuelle au sein des grandes entreprises en Tunisie. Le traitement de cette pratique a tenu compte des dimensions du couple Compétence – Intelligence défini dans la première partie.

Le traitement des données apporte que cette pratique se base sur l'entretien individuel. Cet entretien a lieu une à deux fois par an entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Ce résultat confirme le dit d'Ardoino & Berger (1986) qui présentent l'entretien comme un échange entre deux personnes de niveaux hiérarchiques différents.

Nous avons concentré donc l'analyse sur la pratique de l'entretien, ce que nous avons appelé l'*entretien individuel d'évaluation* (EIE). Ce nom permet de ne pas le confondre avec l'entretien de recrutement.

Suite aux interviews que nous avons réalisées, les résultats démontrent que les entreprises accordent une très grande importance à cette pratique d'évaluation. Nous avons remarqué que quatre entreprises (4/9) effectuent deux entretiens par an. Un entretien vers le mois de juin, qui a pour objectif l'évaluation de la performance et les problèmes rencontrés dans le travail. Ensuite, un second

entretien à la fin de l'année ou au début de l'année d'après ; il consiste à discuter de la performance et des compétences. À la suite de cet entretien de fin d'année, un plan de formation ainsi qu'une négociation cadrée de la rémunération sont établis. Selon le récit des interviewés, l'évaluation est un outil permettant une « *discussion amicale* » entre le salarié et son supérieur hiérarchique (N+1).

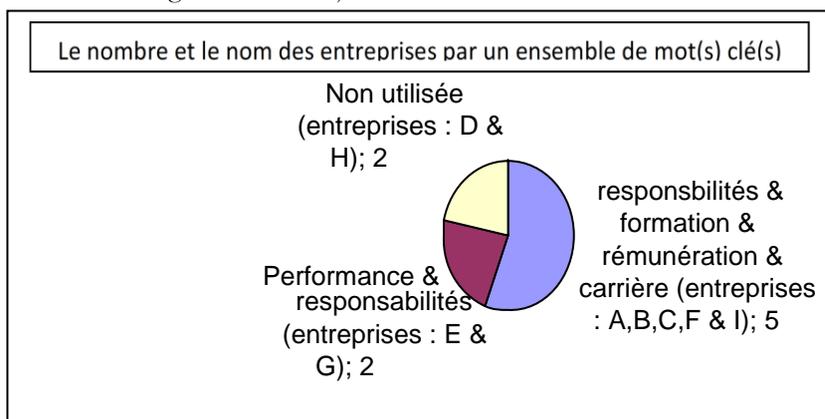
Les entreprises B et C sont les seules qui utilisent la technique de l'évaluation à 360° pour l'ensemble de leur personnel. L'interlocuteur de l'entreprise B décrit la méthode de l'entretien comme une méthode qui « *permet d'avoir une évaluation des compétences techniques et comportementales d'un chef d'équipe à ses subordonnés ; elle permet d'avoir une évaluation comportementale du subordonné sur son supérieur hiérarchique* ».

La technique de 360° permet d'une part d'évaluer les résultats ainsi que les compétences du collaborateur par son supérieur hiérarchique. Elle permet également d'avoir une évaluation comportementale du supérieur (N+1) par son collaborateur de niveau (N). Les entreprises F & G utilisent cette technique d'évaluation seulement pour les cadres ou les titulaires.

Les résultats obtenus peuvent être regroupés en objectifs de formation, de responsabilisation et de carrière. Cette analyse identifie l'importance de cette pratique au sein de notre échantillon. Le codage des mots et des termes clés démontre l'importance de la Compétence – Intelligence (C-I) ainsi que deux dimensions principales dans l'évaluation.

La figure (3) ci-dessous donne un aperçu de l'ensemble de l'objectif de l'Évaluation Individuelle des Compétences. Les résultats exposent un fort intérêt de l'évaluation pour la formation ainsi que pour le développement du potentiel individuel des collaborateurs. Il y a deux entreprises E & G qui utilisent cette évaluation dans le but de mesurer la performance seulement.

Figure 3 : Les objectifs de l'évaluation individuelle



Afin de mieux visualiser le comportement des entreprises une par une, nous exposerons les codes identifiés pour chacune d’elles (tableau 3).

Tableau 3 : le rôle de l’entretien individuel d’évaluation pour chaque entreprise

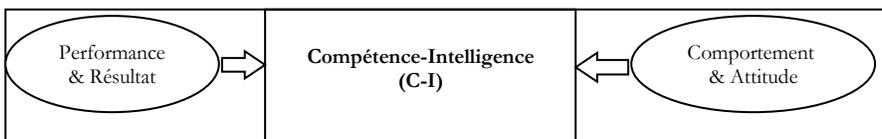
A	B	C	D	E	F	G	H	I
Développer la responsabilisation, les compétences et évaluer le comportement	Formation Salaire, Carrière Mobilité interne	Rétribution, plan de formation, évolution et comportement	NON	Performance et qualification	Rémunération, évaluation technique, orientation de formation et évaluer le comportement	Responsabilité Poste à améliorer - administratif	NON	Formation, salaire, carrière et mobilité interne

Nous remarquons ici l’importance de cette pratique. Elle constitue un point important pour établir les formations futures du collaborateur. Lors de l’évaluation le personnel met en place un plan de formation, négocie la rémunération et élabore un plan de carrière et d’éventuelle promotion. C’est au cours de cet entretien que le collaborateur profite pour indiquer ses souhaits. Grâce à cette dimension humaine, l’évaluation prend une part importante au sein de la gestion des ressources humaines des entreprises.

Au cours de cette recherche, l’évaluation a été étudiée à travers la dimension « compétence – intelligence » au sein de neuf grandes entreprises. Le traitement des données collectées a montré une grande utilisation de la pratique de l’évaluation.

Le codage et le traitement réalisés démontre que le plan de formation, le salaire, la mobilité interne et responsabilité sont les termes et mots les plus mentionnés par l’interlocuteur. En ce qui concerne les dimensions du couple Compétence - Intelligence, nous avons identifié les termes performance et résultat ainsi que le comportement. La dimension du savoir (connaissance) et du savoir s’adapter (capacité à s’adapter) n’ont pas été mentionné malgré la langue discussion de nos entretiens. Nous présentons donc les dimensions du couple Compétence – Intelligence au sein des entreprises étudiées comme l’ensemble de la performance & résultat ainsi que le comportement & attitude.

Figure 4 : Les dimensions de la Compétence-Intelligence (C-I)



Nous présenterons ci-dessous le résultat des quatre axes de l’évaluation individuelle qui sont la fixation des objectifs, la formation, la carrière et la rémunération.

### 3.1 La fixation des objectifs

La fixation des objectifs futurs, au cours d'une évaluation individuelle, se discute après avoir fait le tour des résultats obtenus. L'évaluation des objectifs de l'année précédente est basée sur la performance et le comportement au sein des entreprises étudiées.

L'ensemble des interviewés ont déclaré l'implication des salariés dans la fixation des objectifs futurs, la réalisation d'un plan de formation et de la mobilité. L'interlocuteur des entreprises B et I a déclaré qu'« *il est important d'impliquer le salariés dans les objectifs qu'il doit atteindre* ».

Le traitement des données a montré l'importance de cet axe au sein de l'évaluation. Au cours de nos interviews, cet axe a été discuté et énoncé avec les sept interlocuteurs des entreprises qui ont mis en place l'évaluation (entreprises : A, B, C, E, F, G et I).

### 1.2 La formation

Chaque collaborateur doit définir avec son responsable hiérarchique un plan de formation individuel. Au cours de nos entretiens, le mot 'formation' est apparu régulièrement. En effet, toutes les entreprises concernées évoquent la formation suite à l'analyse de fonction, l'évaluation, la gestion de carrière et le recrutement.

Le suivi de la formation est très différent d'une entreprise à une autre. En effet, plusieurs indicateurs existent au sein des outils de pilotage de la performance et la mesure des dépenses de la formation. D'un côté, des entreprises suivent la réglementation comme indicateur. De l'autre côté, des entreprises établissent des indicateurs comme le nombre de jours de formation par an et par salarié, le nombre de formations par année, le temps passé à la formation par rapport aux temps passé au travail et la dépense globale de la formation. Cependant, quelques entreprises, au nombre de trois, n'ont pas d'indicateur sur l'axe de la formation, ce sont celles qui n'ont pas mis en place une gestion des compétences.

Nous remarquons par notre codification que les entreprises investissent uniquement sur les formations de métier, c'est-à-dire celles liées au travail. Une seule entreprise a investi dans une salle de gym à travers une association sportive qu'elle a créée pour les collaborateurs et leur famille. Selon l'interlocuteur de cette entreprise B, « *le bien être individuel ainsi que du corps humain soutient la performance au travail* ».

### 1.3 La rémunération

Les résultats de notre traitement démontrent que la part de négociation de la rémunération entre le salarié et la direction est très limitée. Presque l'ensemble des entreprises (sept sur neuf) se basent sur une grille de rémunération établie

par la direction. La négociation sur l'axe de la rémunération s'effectue une fois par an, généralement lors de l'entretien individuel d'évaluation.

Parmi notre échantillon, plusieurs entreprises réalisent des études annuelles afin de connaître le niveau de la rémunération en Tunisie. Elles se positionnent parmi les salaires les plus élevées sur le marché. Leur but est de recruter les meilleurs ainsi que de garder leur personnel compétent. Les interlocuteurs décrivent la rémunération comme « *la somme de la convention collective et d'une part rajoutée par la direction* ». Cependant, au cours des différentes conversations sur l'axe de la rémunération, les termes compétence ou intelligence n'ont pratiquement pas été mentionnés par les interviewés.

Cet axe, au sein des entreprises étudiées, comporte une grille d'évaluation des compétences, qui aide la direction à avoir une *fourchette* de négociation selon les capacités individuelles. D'étudier les critères de la rémunération nous a semblé donc importante. Nous avons posé la question en ce sens afin de connaître les critères d'une rémunération. La codification a permis d'identifier l'objectif, les résultats, la performance, les connaissances. Une seule fois le terme compétence et intelligence ou les mots voisins comme potentiel ou capacité ont été détectés. Nous dirons donc que le couple compétence – intelligence n'intègre pas la pratique de la rémunération. Cependant, elle influence considérablement la part de négociation. Les dimensions de la rémunération sont donc la performance et le résultat réalisé par le salarié.

#### **1.4 La gestion des carrières**

La gestion des carrières a pour rôle de se projeter vers l'avenir. Le collaborateur matérialise un peu plus son avenir au sein de l'entreprise, et celle-ci prépare le terrain pour mieux utiliser ses compétences. La gestion des carrières doit être individualisée et orientée vers les quatre dimensions de la Compétence – Intelligence.

Le codage des données a montré que l'expérience est un critère d'une évolution professionnelle. Notre démarche est qu'une promotion n'est accordée qu'à un salarié de compétent. Selon Bird & al, (2002) et Baruch & Rosenstein (1992), la compétence est un ensemble d'expériences acquises au cours de la vie. Lors de nos entretiens, le terme *ancienneté*.

L'analyse de l'axe gestion de carrière détermine que la performance, l'expérience ainsi que le comportement sont les critères mis en place par la direction pour évolution de carrière. Au sein de notre échantillon, la connaissance (le savoir) ainsi que l'adaptation n'ont pas été identifiées. Cet axe de la gestion des carrières rejoint dans son ensemble la pratique de l'évaluation. En effet, les deux entreprises qui n'appliquent pas d'entretien annuel ont défini des critères d'évolution par rapport à une fiche de résultats remplie par le supérieur.

## 2. Discussion

Cette recherche a permis de mieux cibler le management de l'évaluation individuelle. Nous avons défini un lien important entre la pratique de l'évaluation avec les axes de la fixation des objectifs, de la formation, de la rémunération et de la carrière. Les résultats de notre étude au sein des grandes entreprises en Tunisie exposent un lien important des axes cités précédemment. Puisque les dimensions distinguées sont la performance et le comportement. Notre codification a permis de déterminer plusieurs niveaux de l'utilisation de l'évaluation qui sont présentés ci-dessous :

- 1) Les entreprises qui utilisent l'évaluation dans une logique de développement des compétences sont notées par « 1 » dans le cas où la notion de *compétence – Intelligence* (Performance et comportement) est la plus développée. C'est le cas des entreprises A, B, C, F & I.
- 2) Les entreprises qui utilisent l'évaluation dans une logique partielle de Compétence – Intelligence. Celles-ci sont notées par « 0,5 », c'est le cas des entreprises E & G.
- 3) Les entreprises qui n'ont pas une évaluation dans une optique de Compétences – Intelligence sont notées par « 0 ». C'est le cas des entreprises D & H.

Nous présenterons les résultats globaux des neuf entreprises dans le tableau (3). Ces résultats sont présentés par les notations de « 1 », « 0,5 » et « 0 » selon l'importance de chaque axe dans le management de la performance.

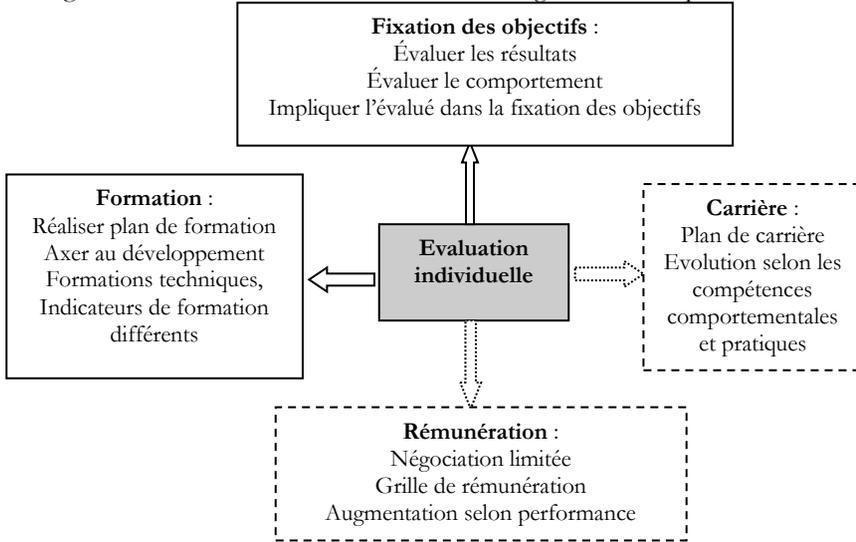
Tableau 4 : Résultats de l'évaluation dans les grandes entreprises en Tunisie

Ent.	Activités	Evaluation	Objectifs	Formation	Rémunération	Carrière
A	Bancaire	1	1	1	0,5	0,5
B	Pétrolier	1	1	1	0,5	1
C	Téléphonie mobile	1	1	1	1	1
D	Concessionnaire Automobile	0	0	0	0	0,5
E	Électronique	0,5	1	0,5	0	0
F	Groupe Agroalimentaire	1	1	1	1	0,5
G	Bancaire	0,5	1	1	0,5	0,5
H	Accumulateur	0	0,5	0	0	0
I	Pétrolier	1	1	1	0,5	1

- Fixation des objectifs. Cet axe est très important. L'ensemble des entreprises fixent des objectifs sauf pour l'entreprise D. Cette dernière n'implique pas les salariés dans fixation des objectifs et n'attribue pas d'objectifs pour l'ensemble des salariés. En effet, seulement les salariés de production admettent des objectifs annuels. Cet axe est complètement intégré dans le mode d'évaluation individuelle des entreprises étudiées.
- La formation. Elle est très liée à des formations techniques plutôt que managériales et comportementales. Cet axe est aussi important que les objectifs. Il permet de développer les compétences et de contribuer à l'évolution professionnelle des salariés. La formation est totalement intégrée au mode de l'évaluation individuelle.
- La carrière. Cet axe est dédié aux collaborateurs les plus performants. L'analyse de nos entretiens détermine, que lors de l'évaluation, les compétences techniques et comportementales sont prises en considération. Cet axe est très mitigé dans une logique du couple Compétence – Intelligence. Il est partiellement intégré au mode de l'évaluation individuelle et est représenté par une flèche en pointillé.
- La rémunération. Bien que cette pratique soit un peu figée à cause d'une grille de compétence, elle démontre un intérêt à l'individu et lui permette une négociation très limitée. Une augmentation de salaire est basée principalement la performance au travail. Les connaissances accumulées et la capacité de s'adapter n'ont pas beaucoup d'importance pour cet axe. Il est également partiellement intégré au mode de l'évaluation individuelle et est représenté par une flèche en pointillé.

Cette analyse nous permet de présenter, dans la figure (5) le management de l'évaluation individuel avec les différents axes : fixation des objectifs, formation, rémunération et carrière au sein des grandes entreprises en Tunisie.

Figure 5 : L'évaluation individuelle dans les grandes entreprises en Tunisie



## Conclusion

L'évaluation au centre du management des salariés, c'est le choix de notre étude pour ce papier de recherche. Nous avons répondu à la problématique : quelle méthode d'évaluation individuelle utilise les grandes entreprises en Tunisie ?

Au cours d'une première partie, nous avons défini la compétence et l'intelligence. Une présentation de quatre dimensions d'un couple que nous avons nommé Compétence – Intelligence a été faite. Ce couple est un ensemble de savoir (connaissance), de savoir-faire (savoir pratique), de savoir-être (comportement) et de savoir s'adapter (capacité d'adaptation des évolutions internes et externes).

Dans un second temps, nous avons présenté les axes d'une évaluation individuelle. Elle se réalise généralement lors d'un entretien individuel et annuel. Cette pratique est basée sur quatre axes qui sont la fixation des objectifs, la formation, la rémunération et la gestion des carrières. Chaque axe a l'objectif de valoriser et développer les compétences- intelligences individuelles.

La collecte des données a suivi une démarche qualitative. Nous avons construit un guide d'entretien semi-directif et interrogé neuf grandes entreprises en Tunisie. Les résultats montrent que les dimensions de Compétence – intelligence sont la performance & résultat et le comportement & attitude.

L'évaluation se base principalement sur la performance, l'analyse les compétences acquises et celle requises, l'établissement d'un plan de formations dans un but de développement personnel, la négociation de la rémunération, la

fixation des objectifs et enfin la gestion des carrières. Les dimensions détectées au sein de ces entreprises sont peu présente dans les axes de la gestion des carrières et de la rémunération.

Ces résultats apportent un intérêt particulier tant à la recherche scientifique qu'aux managers des entreprises. Premièrement, le terrain tunisien est peu étudié ainsi que les grandes entreprises, ce qui apporte un intérêt scientifique important. Deuxièmement, nous avons défini la notion de Compétence – Intelligence en précisant la différence et son importance. Troisièmement, nous avons présenté un modèle sur quatre axes du management de l'évaluation individuelle des grandes entreprises en Tunisie. Cinquièmement, nous apportant les critères de chaque axe du modèle de l'évaluation qui sont important au niveau managérial. Les managers auront ainsi à leur possession les *ingrédients* nécessaires pour une mise en place de l'évaluation ainsi que les objectifs de son utilisation.

Malgré les contributions de notre recherche, il existe des limites à prendre en compte. Le nombre d'entretiens est relativement faible, elle reste une étude exploratoire sur ce domaine. Neuf entretiens nous obligent à une certaine prudence dans la généralisation de nos résultats. De plus, les secteurs d'activités différents ne permettent pas d'être décisive dans nos conclusions. Ces limites et résultats nous donnent des perspectives de recherches futures. Étudier quantitativement, donc à un plus grand échantillon, permettra de confirmer ou infirmer nos résultats. Un choix d'un secteur d'activité unique serait très important pour avoir une vision globale et précise de l'évaluation au sein de celui-ci.

### **Bibliographie**

- ARDOINO J., BERGER G., (1986), L'évaluation comme interprétation, *De Boeck*, n° 107.
- BELLIER S., (1998), *Le savoir-être dans les entreprises*, Paris, Vuibert, 202 p.
- BENNER A.W., (1986), Psychological screening of police applicants. In Reese
- BHOTE K.R. (1994), Dr.W.E. DEMING – A prophet with Belated Honor in His Own Contry, *National Productivity Review*, vol 13, num 2, Executive Enterprises Publication Company.
- CHOLLE F., (2007), *L'intelligence Collective*, Eyrolles.
- COOPER S., et coll., (1998), *Compétences – Vue d'ensemble de la notion et de son application dans les secteurs public et privé*, Commission de la fonction publique du Canada, Direction de la recherche, Direction générale des politiques, de la recherche et des communications, 19 p.
- DUPOUY A. (2008), *L'accompagnement du porteur de projet innovant en incubateur : une question d'apprentissage. A partir du cas de l'incubateur de projets innovants de l'ESTLA*, Université de Pau et des Pays de l'Adour, thèse de doctorat.
- GOLDSTEIN H.A., J. T., (Eds.), *Psychological services for law enforcement*, Washington, DC: U.S. Government printing Office, pp.11-18.

- GRUNDSTEIN M. (2002), De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise, *1er colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel « vers l'articulation entre compétences et connaissances »*, Nantes, Décembre.
- HADJI C., (1995), L'évaluation, règles du jeu, Paris, ESP.
- KANE J.S., Freeman K.A., (1986), MBO and performance appraisal: A mixture that's not a solution, *Part I. Personnel*, n°63, p.26-36.
- Kogut-Kubiak F., QUINTERO N., (1996), L'individualisation des carrières et des compétences : un objet de négociation, *Bref Cereq*, n° 161, 4 p.
- LAYOLE G., (1996), *Les infortunes de l'appréciation d'entreprise ou la difficulté de faire vivre l'entretien annuel*, Paris, Editions L'Harmattan.
- Le BOTERF, G. (1998). De la compétence à la navigation professionnelle. Paris : *Les Éditions d'Organisation*.
- Le BOTERF G., (2004), *Construire les compétences individuelles et collectives : les réponses à 90 questions*, 3ème édition, Editions d'Organisation.
- LEVY-LEBOYER C., (2002), *Évaluation du personnel, objectifs et méthodes*, Paris, Éditions d'Organisation, 4e édition.
- MALGLAIVE G. (1990), *Enseigner aux adultes*, Paris, Presses universitaires de France.
- MILES, M.B., HUBERMAN, M.A., (1994), Data management and analysis methods; In N.K Denzin & Y.S Lincoln (Eds), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 428-444). London/New Delhi : SAGE Publications.
- MORAL M., & HENRICHFREISE S., (2008), *Coaching d'organisation : Outils et pratiques*, Armand Colin.
- MORAL M., (2010), *L'intelligence collective : pas si facile...*, Psychologues et Psychologies, 214, décembre 2010, p. 25-29.
- MUSCA G. (2004), Construction des compétences et environnement turbulent : le cas d'équipes projet internet, *Revue Française de Gestion*, vol 30, n°149, mars-avril.
- NAISBITT J., (2007), *Mind Set Wie wir die Zukunft Entschlüsseln*, München: Carl Hanser Verla.
- PARADEISE C., & LICHTENBERGER Y., (2001), compétence, compétences, *Sociologie du travail*, n°1, p.33-48.
- PARADEISE C., PORCHER P., (1990), Le contrat ou la confiance dans la relation salariale, *Travail et emploi*, n° 46, pp. 5-14.
- PROCTOR R.W., DUTTA A., (1995), *Skill Acquisition and Human Performance*, London: Sage.
- SCHON D.A., (1983), *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- SPENCER L.M. Jr., SPENCER S., (1993), *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
- WEINERT F. E. (2001) «Vergleichende Leistungsmessung in Schulen -eine umstrittene Selbstverständlichkeit.» In F. E. Weinert (Ed.) *Leistungsmessungen in Schulen*, Weinheim und Basel: Beltz Verlag, pp.17-31.

YOUNDT M.A., SNELL S.A., DEAN J.W., & LEPACK D.P.Jr., (1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4. pp. 836-866.

ZARA O., (2005), *Le Management De L'intelligence Collective, Vers Une Nouvelle Gouvernance*, M2 Editions.

ZARIFIAN P. (2005), *Compétences et stratégie d'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.