

VERS UN MODEL D'AUDIT SOCIAL À MINIMISER LA SUBJECTIVITÉ DE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PERSONNEL

Nouredine CHENNOUFI, Pr. à HEC.
Hamza OUASSAA, enseignant chercheur, faculté des SEGC, Sétif1.

Résumé: Le but de cet article est de clarifier et d'explorer le rôle d'un type d'audit qui se caractérise par sa démarche d'aide de différentes politiques ressources humaines au sein de l'entreprise, ce type d'audit, que l'on appelle audit social. Nous avons essayé de présenter la méthodologie de l'audit social pour le but de minimiser la subjectivité de système d'évaluation de la performance, et sur la base de différentes tentatives tant théoriques que pragmatiques, et pour arriver à ce but, nous avons abordé six aspects permettant dans l'ensemble à minimiser la subjectivité de système d'évaluation, tels que, la visée et l'objet de l'évaluation, le bon choix de la méthode d'évaluation, la sensibilisation des évaluateurs, la transparence du système d'évaluation, la justice à l'égard de l'évaluation, la validité et la fiabilité des résultats d'évaluation.

Les mots clés: l'audit social, évaluation de la performance, subjectivité, actions correctives, transparence, justice,

Introduction:

L'audit social Au niveau du management général, on cherche à optimiser cette gestion des ressources humaines en ayant recours à l'audit social qui est un outil destiné au pouvoir décisionnel de l'entreprise, pour fournir une image fidèle des pratiques en matière de GRH, des constats d'écarts et d'éventuels dysfonctionnements par rapport à un référentiel, aussi, des analyses objectives sur la GRH, des recommandations et des commentaires utiles.

L'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratiques sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise (CAMPOY, 2008, p. 93). L'évaluation de la performance du personnel devient alors une préoccupation prioritaire pour les employeurs, car celle-ci a surtout comme objectif d'atteindre les résultats escomptés et de développer les compétences et le rendement des salariés.

Le système d'évaluation des performances est un acte managérial qui touche la majorité des pratiques du management des ressources humaines. Théoriquement nous voyons que La majorité des guides d'évaluations sont équitables, parce qu'ils portent sur un ensemble d'éléments de base tels que Les exigences du poste tenu, La performance individuelle, La manière de tenir le poste, etc.

Mais dans le même contexte, il y a une **problématique à l'égard de l'évaluation de la performance du personnel**, concernant la subjectivité de système l'évaluateur lors de l'évaluation, ce qui signifie peut être la pénurie lors de la mission d'audit, et parmi celle, la détérioration dans la relation entre l'évaluateur et l'évalué au sein de l'entreprise, la discrimination, le favoritisme,...

L'objectif de notre article consiste à étudier les contributions de l'audit social à minimiser la subjectivité du système d'évaluation au sein de l'entreprise, et rendre le système d'évaluation de la performance du personnel équitable et objective. Sachant que les tentatives tant théoriques que pragmatiques de rendre l'évaluation objective sont dès lors nombreuses, telle que les études de CECRL.

1- L'évaluation de la performance du personnel:

L'évaluation de la performance implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés d'une organisation, tant au niveau du savoir que du savoir-faire et du savoir être (PERETTI, 1994, p. 91). C'est 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, 1986, p. 304). Elle répond aussi à un besoin humain; tout individu a besoin de se repérer par rapport à son travail, de mesurer sa propre efficacité (PERETTI, 2005, p. 17).

L'évaluation s'inscrit dans un double rapport de dépendance affective et objective. La dépendance affective de l'individu à l'égard de son groupe est forte : la crainte d'être exclu et le désir d'être apprécié régissent bien des attitudes; la dépendance objective est tout aussi grande: le salaire, la carrière, les conditions de travail et de vie sont dépendants de l'entreprise (Jean-Pascal Lapra, 1997, p 2). Dans les entreprises flexibles, l'évaluation de la performance est un moyen important pour les managers de clarifier les standards et objectifs de performance et d'accroître la future performance industrielle.

On constate que L'évaluation de la performance consiste en un ensemble de procédures systématiques destinées à juger les qualifications et les mérites

des membres de l'organisation. Cette définition met surtout l'accent sur les qualifications et les mérites accordés à l'individu dans l'organisation. On aurait pu dire aussi que l'évaluation de la performance passée et présente ainsi que sur le potentiel futur d'un subordonné en regard de l'environnement de son travail. On touche ici non seulement à la performance effective d'un individu, mais également à sa performance potentielle.

1-1-Les objectifs de l'évaluation de la performance:

D'après CHENNOUFI Noureddine (2005, p 18), L'évaluation de la performance indique une révision et régularisation périodique à la performance de chaque individus dans un temps déterminé, sa peut être un mois, trois mois, six mois, ou d'un nombre déterminé d'heurs de travail

Et d'après Hassan Ibrahim ballout (2002, p 47), l'opération de l'évaluation de la performance comme l'opération du contrôle, mais en réalité l'évaluation de la performance c'est une partie importante du contrôle global, et l'objectif de l'évaluation est de détecter le problème qui rencontre la performance de l'entreprise.

L'évaluation de la performance du personnel permet au salarié d'avoir un retour d'information sur ce qu'il fait. Elle est utilisée pour motiver et guider le salarié dans son développement personnel de savoir-faire et de compétences. Elle permet à l'entreprise de justifier des décisions et des actions dans le domaine ressources humaines (promotions, mutations, ...). Certains déplorent les évaluations qui opposent les salariés les uns aux autres dans la course à la rémunération et à la gratification.

Tableau 01: les avantages de l'évaluation pour le salarié, et pour l'employeur

À l'avantage du salarié	À l'avantage de l'employeur
1- Faire savoir au salarié comment il peut progresser dans l'organisation. 2- Permettre au salarié de s'ajuster à son travail. 3- Accroître de sens de responsabilité du salarié. 4- Permettre au salarié d'obtenir une rétroaction au sujet de façon dont il s'acquitte de son travail. 5- Intégrer les besoins du salarié et les but de l'organisation. 6- Faire l'inventaire des points forts et faible du salarié par rapport à la fonction qu'il exerce. 7- Permettre à chaque subordonné d'être au courant de ce que son supérieur immédiat pense de lui. 8- Déceler les besoins individuels et identifier les services nécessitant une aide spécifique. 9- Fournir un outil au salarié pour l'aider à s'améliorer lui-même. 10- Notifier à certains salariés qu'ils doivent absolument faire mieux. 11- Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et les subordonnés. 12- Permettre de découvrir les éléments qui affectent le salarié et qui nuisent à un rendement satisfaisant.	1- Établir une base pour la recherche et la construction de programmes en GRH afin de rendre les RH plus efficace. 2- Servir à justifier les décisions de transfert, de suspensions, de licenciement, de rétrogradation d'attribution de statut permanent. 3- Favoriser la promotion et l'augmentation des salaires fondée sur les résultats de l'évaluation. 4- Connaître l'efficacité des ressources humaines et les besoins en matière de divers programmes de formation et de perfectionnement. 5- Identifier les salariés les plus performants afin de les récompenser plus justement. 6- Aider la direction générale à se procurer des éléments nécessaires pour juger de l'équité, du sérieux ou de l'indulgence à partir desquels les supérieurs immédiats évaluent leurs subordonnés. 7- Vérifier la qualité du développement et de la sélection, et de l'analyse et de l'évaluation des emplois. 8- Assurer à l'organisation la main d'œuvre compétente qui lui permettra de faire face à la concurrence dans son secteur d'activité. 9- Fournir la possibilité à l'organisation de vérifier l'efficacité du processus établi en évaluation des RH. 10- Valider toute la procédure de sélection.

Source: SEKIOU L. et al. (2009), *Gestion des Ressources Humaines*, 2^{ème} éd, édition De Boeck, Bruxelles. P 307.

1-2-Le lien entre l'évaluation de la performance et les autres activités de la GRH:

L'évaluation de la performance apparaît comme étant la pierre angulaire des activités de la GRH. Même si l'organisation met l'accent sur certaines activités plutôt que sur l'autre, ses décisions sur les priorités organisent de l'évaluation de la performance.

Ainsi La rémunération doit évoluer en cohérence avec les résultats de l'évaluation, cependant l'évaluation de la performance a comme base les tâches définies lors de l'analyse des emplois, et après l'identification des tâches, on détermine les compétences que l'évalué doit posséder afin de fournir les résultats souhaités, et au fur et à mesure, on voit à la planification professionnelle afin d'assurer les travailleurs nécessaires à l'organisation.

Une erreur est un jugement de la part d'un évaluateur qui n'est pas conforme à l'éthique de l'évaluation de la performance. Ces erreurs, techniquement appelés (biais), sont possible surtout lorsque l'évaluation de la performance est faite avec des méthodes d'évaluation basées sur des critères imprécis. Ces erreurs peuvent se produire d'une façon intentionnelle ou involontaire. Elles peuvent aussi être provoquées à la fois par une question émotive et par une connaissance insuffisante du traitement de l'information par les personnes chargées de l'évaluation (SEKIOU, 1995, p. 289).

D'après Gérard-Philippe REHAYEN (2008, p.147) le superviseur n'est pas tout à fait à l'abri des erreurs de jugement. Ainsi, il doit éviter de commettre l'erreur de comparer les employés entre eux; il doit plutôt comparer leurs résultats de travail respectifs avec les normes de rendement établies.

2- Approche conceptuelle de la subjectivité à l'égard de l'évaluation:

L'objectif de l'évaluation est parfois abstrait et son interprétation peut être subjective. L'évaluateur ayant ses propres règles, ses propres codes, etc. De plus, un certain nombre d'éléments peuvent avoir un impact non négligeable sur l'appréciation de l'évaluateur lors de l'évaluation (MONIER, 1986, p. 31). Voir les principaux éléments cités comme erreurs à éviter au moment de

2-1- Définition de la subjectivité:

Selon le dictionnaire *Le Robert*, le terme «subjectif» est défini comme:
«ce qui concerne le sujet en tant qu'être conscient». On oppose ainsi classiquement la subjectivité «relative au sujet pensant», à l'objectivité «relative à l'objet pensé» (FALISSARD, 2012).

D'après FELDMAN Jacqueline (2002, p. 86); La subjectivité annoncée porte sur la mise en valeur de certains traits qui relèvent explicitement du caractère humain de ceux qui la font. Remarquons que, si on substitue au terme «objectivité» le terme moins fort de «consensus», on se trouve en présence de toute société démocratique: comment arriver à établir des accords forts entre individus tous différents a priori.

Nous pouvons dire que l'évaluateur doit évaluer les employés au sein de l'entreprise selon son point de vue personnel.

2-2- L'inévitabilité de la subjectivité au processus d'évaluation:

D'après GERARD, F.M. (2002, p. 26), Les tentatives tant théoriques que pragmatiques de rendre l'évaluation objective sont dès lors nombreuses, mais au bout du compte elles semblent toutes déboucher sur un échec, il justifie l'idée que nous voudrions développer ici par non seulement la réalisation d'une évaluation objective est impossible, parce que la subjectivité est inévitablement présente dans tout processus d'évaluation, mais que de plus cette subjectivité est nécessaire pour que l'on puisse vraiment parler d'un processus d'évaluation. Par conséquent, l'atteindre de l'objectivité semble être de l'ordre de la chimère, du rêve inaccessible.

2-3- La subjectivité et l'évaluation informelle:

L'évaluation informelle est une évaluation que l'employeur ou son représentant effectue à tout instant durant lequel le salarié accomplit son travail, et cela sans programme, ni critères, ni techniques d'évaluation établis officiellement. A cause de sa nature, elle est la plus répandue des formes d'évaluation. Plusieurs petites et moyennes entreprises maintiennent volontairement une évaluation informelle, parce que leurs propriétaires estiment que l'établissement d'un programme d'évaluation formel est difficile à justifier à cause des coûts et des problèmes administratifs que ce programme peut amener. Elles négligent le fait que l'évaluation de la performance fait d'une façon informelle **peut renforcer la subjectivité de l'évaluateur**, surtout en ce qui concerne l'utilisation implicite de critères un peu complexes, comme l'intégrité, la jovialité, etc. L'évaluation informelle encourage par le fait même l'évaluateur à ne pas informer l'évalué des jugements portés sur lui. Un tel évaluateur se sentira mal à l'aise de recommander une distinction significative de salaires entre des évalués sur la base d'évaluations informelles. Enfin, évaluer ses RH d'une façon uniquement informelle peut reposer sur des jugements qui peuvent être qualifiés de «sauvages».

2-4- La subjectivité et le non transparence du système d'évaluation:

Nous pouvons justifier le non transparence du système d'évaluation de la performance du personnel au sein de l'entreprise par un ensemble des gestes négatives tels que la confidentialité du système qui favorise la subjectivité et l'arbitraire dans l'évaluation (ZAMBO, 2001) ainsi que le droit de recours en cas de désaccord est bafoué toujours.

En effet, les résultats du non transparence du système d'évaluation et la subjectivité du système aussi, induit à l'ignorance de la contribution du personnel, l'iniquité, la démotivation, la mauvaise évaluation.

2-5-D'autres effets de la subjectivité à l'égard de l'évaluation:

L'obstacle majeur, lors de l'étude de conséquences de l'évaluation subjective de la performance, c'est que la subjectivité ne peut influencer pas à la performance de l'employé, mais aussi sur les caractéristiques de la relation chef subordonné (Anders F., Fabian L., Ben K. 2012). Alors que la subjectivité de l'évaluateur peut laisser des effets vraiment majeur tels que:

- l'iniquité de l'évaluation;
- la subjectivité peut venir diminuer l'hommage et la fidélité, ainsi que la validité de l'évaluation (Rynes, S. L., Gerhart, B. et Parks, L. 2005);
- le non fiabilité de résultat de l'évaluation, qui est induit à la mauvaise décision corrective ;
- la subjectivité peut venir comme introduction à l'arbitraire.
- **Les propositions du cadre européen commun de référence CECRL pour réduire la subjectivité :**

Le CECRL propose une démarche à appliquer à l'égard des tests d'évaluation pour l'objet de diminuer le poids de la subjectivité sur l'évaluation et, en conséquence, la validité et la fiabilité augmentées, cette démarche cité comme suite (CECRL, 2000, p 143):

- Développer une spécification du contenu de l'évaluation fondée, par exemple, sur un cadre de référence commun au contexte en question.
- Utiliser la négociation ou les jugements collectifs pour sélectionner le contenu et/ou noter les performances.
- Adopter des procédures normalisées relatives à la passation des tests.

Fournir des grilles de correction précises pour les tests indirects et baser l'évaluation des tests directs sur des critères de correction clairement définis.

Alors que d'après CECRL, le premier pas vers une réduction de la subjectivité des jugements émis à chacune des étapes de la procédure d'évaluation est de parvenir à une compréhension commune du construit en question, à un cadre commun de référence. Le Cadre de référence essaie de proposer une base de ce type pour la spécification du contenu et de fournir des sources au développement de critères spécifiquement définis pour les tests directs.

3- L'audit social et ses apports à diminuer la subjectivité du système d'évaluation:

3-1-Approches conceptuelles de l'audit social:

L'audit est un instrument correspondant au début d'un processus qui va conduire l'auditeur à émettre un diagnostic, lui-même servant de base à la recherche d'améliorations et à la mise en œuvre de recommandations (KHELASSI Réda, 2014, p 61). D'après SEKEK Morad (2011, p 160), l'audit social est un outil d'observation et d'évaluation des principes, les politiques, les systèmes et les résultats dans le cadre de la relation de l'entreprise avec les parties prenantes, et cela pour examiner ce qui a été réalisé réellement, l'utilisation optimale des ressources disponibles, la capacité de l'entreprise à réaliser les objectifs visés, respecter les règles et principes, la capacité à prévenir les menaces et risques.

L'audit social est un instrument de gestion, une démarche d'observation qui tend à estimer la capacité d'une entreprise à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité (RAYMOND Vatiez, 2002, p 69).

L'audit social peut être demandé, par les hautes instances d'une entreprise, soit à titre:

- Préventif, pour apprécier et évaluer une situation à un moment donné T, aussi, consiste à prévenir des risques qui peuvent se situer à différents niveaux, sur une échelle des différents espaces concentriques des acteurs, au niveau micro, prévention des risques sociaux internes à l'entreprise, au niveau méso, celui des risques sociétaux, au niveau macro, enfin, celui des risques environnementaux, propulsée par le mouvement du développement durable.
- Curatif, pour remédier à une situation qui se détériore.

3-2-L'audit d'évaluation de la performance du personnel:

L'audit du système d'évaluation de la performance du personnel est un volet essentiel dans le cadre de l'audit social qui se caractérise par sa

démarche indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une des référentiels explicites (CANDEAU, 2002). L'audit du système d'évaluation est un jugement sur le respect des règles qui s'imposent à elles, du fait du droit ou des engagements librement consentis (IGALENS, 2008, p. 39). L'auditeur social doit présenter des recommandations permettent de résoudre les problèmes liés aux pratiques subjective de l'évaluateur des employés au sein de l'entreprise. Selon Yinka ALAO (2009, p. 43), pour objectiver la subjectivité, l'essentiel est de présenter les recommandations des auditeurs de façon crédible.

3-3- Les objectifs souhaités pour minimiser la subjectivité:

Les objectifs de l'audit social dans le cadre de la minimisation de la subjectivité du système d'évaluation de la performance du personnel au sein de l'entreprise est d'assurer les points suivants BOUHEZZA. M et OUASSAA. H(les actes de Sofia 2016, p 66):

- L'existence d'un processus d'évaluation de la performance du personnel et de son applicabilité au sein de l'entreprise,
- L'application équitable et objective du processus d'évaluation de la performance.
- La pertinence des modalités d'évaluation en vigueur et de leur objectivité (caractéristiques et critères d'évaluation liés au poste et à la personne tout en précisant le niveau d'exigence),
- Il faut utiliser les meilleurs outils d'évaluations qui caractérisent par l'objectivité de ses normes qui réduisent le favoritisme, et la subjectivité.
- Il faut assurer des formations pour les évaluateurs et lui éveillent sur les effets négatifs de la subjectivité à l'égard de l'évaluation du personnel au sein de l'entreprise.
- Il devrait être géré l'évaluation de manière transparente afin que tous les employés touchés comprennent comme il est appliqué et comment son application a des effets sur eux.

3-4- Mission d'audit social pour minimiser la subjectivité de système d'évaluation:

3-4-1-Conduite de la mission d'audit social:

L'audit social mène des investigations différentes (KHELASSI Réda, 2014, p 201). On peut identifier trois champs principaux:

- L'audit d'un domaine ou d'un processus spécifique à la gestion des ressources humaines (recrutement, **évaluation des performances du personnel**, formation, absentéisme, rémunération, etc....).
- L'audit d'une situation spécifique, notamment pour apprécier la cohérence d'une politique sociale à la stratégie d'une entreprise (fusion, changement de dirigeants, restructuration, etc....).
- L'audit de conformité de l'entreprise à des normes.

La démarche de l'auditeur social commence par la définition du cadre de la mission, puis l'enquête préliminaire, la préparation du programme de travail détaillé et la réalisation des travaux de la rédaction du rapport d'audit. Elle suppose par ailleurs l'application de principes spécifiques dans la conduite de la mission.

3-4-2-Méthodologie d'audit social à minimiser la subjectivité de système d'évaluation:

La méthodologie de l'audit social prend en compte la spécificité du domaine étudié. La démarche de l'auditeur, elle s'achève par la remise d'un rapport d'audit qui contient un ensemble de recommandations fiables pour l'action corrective dans plusieurs politiques ressources humaines, et parmi celle on réduire la subjectivité du système d'évaluation.

Pour diminuer la subjectivité du système d'évaluation des performances du personnel dans l'entreprise, nous proposons à l'auditeur social de tester ou vérifier un ensemble d'éléments de base (la visée et l'objet de l'évaluation, la transparence du système d'évaluation,...) influençant sur la finalité et l'objectivité d'évaluation,

3-4-2-1- Concernant la visée et l'objet de l'évaluation:

L'objet d'évaluation indique sur quoi se porte l'évaluation ou à propos de quoi elle est formulée, mais la subjectivité de l'objet de l'évaluation ou son inadaptabilité face au personnel évalué peut également être préjudiciable. L'objet de l'évaluation qui ne répond pas aux attentes de la visée, cela peut représenter un risque de non atteinte de l'objectif de l'évaluation, alors que cette incohérence peut générer un risque d'exploitation des résultats.

Pour sortir de ces inconvénients, l'auditeur social doit vérifier s'il y a:

- Une relation de convenance entre la visée (la finalité) et l'objet de l'évaluation;
- les acteurs sont compris de la finalité et l'objet de l'évaluation;
- Les acteurs sont sensibilisés à l'intérêt de la visée et de l'objet de l'évaluation de la performance;

- Les dirigeants de l'entreprise ne négligent pas la cohérence entre la visée et l'objet d'évaluation lors de la phase d'élaboration du système d'évaluation;

3-4-2-2- Concernant le choix de la méthode d'évaluation :

La méthode d'évaluation peut se définir comme un outil de mesure qui consiste à comparer les résultats atteints par un salarié avec des indices de mesure ou critère préalablement définis. Elle est aussi un aspect central de la gestion des ressources humaines, aspect dont l'importance n'a fait que croître dans les années récentes, parce que les notations professionnelles sont devenues un outil important du management (LEVY-LEBOYER, 2007, p.45).

Certaines méthodes ont été développées, à partir des besoins spécifiques d'évaluation pour certaines catégories des salariés. Au cours des décennies, ces méthodes ont été revues et améliorées et de nombreuses autres méthodes ont été mises au point afin d'évaluer la performance du salarié dans l'espoir de mieux le gérer.

Nous pouvons dire qu'il n'y a pas une méthode d'évaluation optimale, lorsqu'en peut l'utiliser dans toutes les entreprises, mais une méthode d'évaluation qui peut tout à fait être admise dans une entreprise, peut être vue comme discriminatoire ou intrusive dans un autre contexte d'entreprise.

Nous pouvons constater que la méthode d'évaluation choisie par l'adoption des mauvais critères (ne correspond pas le contexte de l'entreprise) facilite à l'évaluateur d'évaluer ses collaborateurs d'une manière subjective,

3-4-2-3- Concernant la sensibilisation des évaluateurs:

Notre papier de recherche est joué essentiellement autour de cet homme qui s'appelle l'évaluateur, et pour enrichir cet axe, et rendre l'évaluateur plus objectif dans son travail, l'auditeur social doit vérifier:

- Il doit tester la sensibilisation de l'évaluateur à l'intérêt de processus d'évaluation de la performance, et lui éveille sur les effets négatifs de la subjectivité;
- Il s'agit que l'évaluateur respecte les règles de fonctionnement établies;
- L'auditeur social doit vérifier à ce que l'évaluateur a des outils et des notions de références afin d'évaluer ces collaborateurs à leur juste valeur;
- Vérifier à ce que l'entreprise fait des formations pour ses évaluateurs sur la maîtrise du processus d'évaluation et sa mise en place d'une manière objective.

3-4-2-4- Concernant la transparence du système d'évaluation:

D'après Jean-Pascal LAPRA (1997, p. 96), le principe de transparence qui régit le système et qui a été préconisé plus haut suppose la plus grande sincérité sur les raisons qui ont provoqué la démarche, les conditions de sa mise en œuvre, les critères. L'information doit toucher tous les acteurs du changement: la hiérarchie, les employés, mais aussi leur représentants légaux.

Pour réaliser un système d'évaluation transparent, l'auditeur social doit affirmer les éléments suivants:

- Vérifier à ce que l'évalué est informé sur le système d'évaluation élaboré, la procédure retenue, son contenu et sa mise en action;
- Vérifier à ce que l'évaluation des employés est organisée selon un timing précis;
- Vérifier à ce que le processus d'évaluation est formalisé dans un document officiel;
- Vérifier à ce que l'évalué a le droit de recours en cas de désaccord.

3-4-2-5 la justice à l'égard de l'évaluation du personnel

La métaphore de la justice est très pertinente pour analyser le processus d'évaluation de la performance comme elle distingue les objectifs de précision des objectifs équité (Sylvie Saint-onge et Victor haines, 2007, p 171).

La métaphore de la justice se concentre également sur l'analyse des comportements des usagers (les superviseurs, les subordonnés, la direction et les autres employés) dont les intérêts sont divergents. En effet, la métaphore de la justice postule que des intérêts divergents sont inévitables entre les usagers et qu'il est nécessaire d'appliquer des procédures appropriées pour gérer convenablement ces conflits.

En définit le concept de justice en trois principales dimensions; la justice distributive, la justice du processus et la justice interactionnelle.

3-4-2-5-1- la justice distributive:

La justice distributive s'intéresse au caractère équitable des relations découlant des prises de décisions (le quoi et le combien). Les individus comparent le ratio d leur rétribution et de leur contribution à celui d'autres individus appelés référents. La perception de justice face aux résultats d'une prise de décision peut varier d'un individu à un autre, selon les référents avec lesquels il se compare.

3-4-2-5-2- La justice du processus:

La justice du processus réfère aux perceptions d'équité à l'égard des procédures et des politiques d'évaluation de la performance (le comment) qui ultimement influenceront la nature des résultats d'évaluation.

3-4-2-5-3- la justice interpersonnelle(ou interactionnelle):

Souvent traitée comme faisant une composante de la justice du processus, réfère à la mise en valeur du respect et de la dignité dans les relations interpersonnelles et comprend deux aspects, le premier doit être traité de façon juste et deuxième aspect on recevoir des explications sur les décisions qui sont prises.

3-4-2-5-4-L'action de l'auditeur social pour assurer la justice à l'égard de l'évaluation:

Dans ce cadre, l'auditeur social dans un grand défis à explorer les diverses dimensions du processus d'évaluation de la performance qui sont influencées les perceptions de justice à l'égard de l'évaluation, et pour cela, l'auditeur social mis l'accent sur les points suivants :Viser l'équité, la dignité humaine et la valorisations des personnes, aussi en sus de la crédibilité et de la précision des évaluation de la performance.

- Diagnostiquer les incidences influençant sur la qualité de la relation supérieur/subordonné (la perception de justice interpersonnelle,...).
- Contrôler la perfection de l'évaluation de la performance, lorsque l'évaluation d'un trop grand nombre de personnel sur une courte période; si l'évaluation est trop vaste, la fatigue s'installe, et l'aptitude à déceler les différences de rendement diminue d'autant.
- Testez l'étendue du respect des lois et la législation en matière de droits de l'homme l'égard de l'évaluation, surtout sur la situation des femmes, car c'est le dossier le plus connu et aux luttes qu'elles ont entreprises afin d'obtenir l'égalité avec les hommes,...

3-4-2-6- La fiabilité et la validité des résultats d'évaluation:

La fiabilité est l'exactitude des décisions prises en fonction d'une norme. Si une évaluation rend compte des résultats en termes de réussite/échec ou de Niveaux A2 +/B1/B1 +, quelle est l'exactitude de ces décisions? Cette exactitude dépendra de la validité pour le contexte d'une norme donnée (par exemple Niveau B1). Elle dépendra également de la validité des critères utilisés pour prendre les décisions ainsi que de celle des procédures selon lesquelles on les met en œuvre.

La validité est le degré d'adéquation entre ce que l'on déclare faire (évaluer telle ou telle dimension) et ce que l'on fait réellement, entre ce que l'outil mesure et ce qu'il prétend mesurer (LAVEAULT, D. et GRÉGOIRE, J, 2002).

La validité porte sur les conclusions que nous pouvons tirer à partir de résultats d'une mesure, des questions comme «Est-ce que le test mesure ce que cherchons à évaluer?» ou «À quel point les résultats d'une mesure correspondent-ils à la véritable nature du phénomène à l'étude?»

Conclusion:

Dans cet article, nous avons essayé à étudié la pratique de l'audit social sur le système d'évaluation de la performance pour l'objet à minimiser la subjectivité de l'évaluation. Et pour arriver à cet objet, l'auditeur social est concentré sur plusieurs aspects, au début, il cherche de trouver une relation de convenance entre la visée et l'objet de l'évaluation, et de choisir une méthode d'évaluation objective et équitable sur la base des critères représentent le contexte de l'entreprise. Il s'agit d'assurer aussi un système d'évaluation transparent, ainsi que la sensibilisation d'évaluateur et lui éveille sur les résultats de la subjectivité à l'égard de l'évaluation par un ensemble des instruments tels que la formation des évaluateurs. On assure aussi la justice à l'égard de l'évaluation par l'exploration différents aspects d'équité, et enfin, l'auditeur teste la fiabilité et la validité des résultats d'évaluation pour aider les dirigeants de l'entreprise à prendre la meilleure décision corrective.

Bibliographie

- ~ ALAO, (2009), “ *Objectiver la subjectivité*”, ISO Management Systems.
- ~ AGNES Bouletreau et autres, (1999), Concevoir, traduire et valider un questionnaire A propos d'un exemple, EUROQUEST, Institut National de

http://lara.inist.fr/bitstream/handle/2332/1730/INRS_178.pdf?sequence=1
- ~ Anders F. Fabian L. Ben K. (2012), “*Subjective Performance Evaluations and Employee Careers*”
<http://ftp.iza.org/dp6373.pdf>
- ~ BOUHEZZA. M et OUASSAA. H, (2016) “*Les apports de l’audit d’évaluation de la performance du personnel à minimiser la subjectivité de l’évaluateur*”, les actes de sofia2016, 18^{ème} université de printemps de l’audit social Organisée par l’IAS et ESFAM Sofia (Bulgarie), le colloque est consacré pour, “Audit social et mutation(s) des organisations“, les 5 & 6 mai 2016.
- ~ CAMPOY E. et al. (2008), *Gestion des Ressources Humaines*, édition PEARSON, Paris.
- ~ CANDEAU Pierre. (2002). *Audit social: méthodes et techniques pour un management efficace*, Paris, Vuibert.
- ~ *Cadre européen commun de référence pour les langues*, (2000), conseil de l’Europe, division des politiques linguistiques, Strasbourg.
- ~ CARDINET, Jean. & TOURNEUR, Yvan. (1985). Assurer la mesure, Berne –Francfort-s. Main. - New York, éd Peter Lang. (Collection Exploration de 366 pages, cours et contribution pour les sciences
<http://www.fmgerard.be/textes/ValidComp.pdf>
- ~ *Cours des comptes européenne*, Manuel d’audit de la performance 2015.
- ~ DE KETELE, Jean Marie, et GERARD, François Marie. (2005), “*La validation des épreuves d’évaluation selon l’approche par les compétences*”,

http://www.bief.be/index.php?Enseignement/publications/la_validation_des_epreuves_devaluation_selon_lapproche&s=3&rs=17&uid=99&lg=fr
- ~ FALISSARD, Buno. (2012), “La mesure de la subjectivité”, communication présentée en 19^{ème} Journées: La douleur de l’enfant. Quelles réponses?,
- ~ FELDMAN Jacqueline. (2002), *Objectivité et subjectivité en science. Quelques aperçus* , *Revue européenne des sciences sociales*, Tome XL, N°124.

- ~ GERARD, François-Marie, (2002), “*L’indispensable subjectivité de l’évaluation*”, *Antipodes*, n° 156, avril 2002, 26-34, également accessible s <http://www.bief.be/enseignement/publication/SubjEval.html>
- ~ IGALENS Jacques. PERETTI, Jean-Marie. (2008). *Audit social*, éditions d’Organisation, Paris.
- ~ KHELASSI Réda, (2014). *Audit social, Audit GRH*, éditions Houma, Alger.
- ~ LAVEAULT, Dany.et GRÉGOIRE, Jacques. (. 2002).Introduction aux théories des tests en psychologie et en sciences de l'éducation, De Boeck Université, Bruxelles.
- ~ *Manuel d’audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères*, Guide d’audit social, Projet de Gouvernance Locale au Maroc, 2007.
- ~ MONIER Roger. (1986), *De l’évaluation du personnel au bilan annuel*, les éditions d’Organisation, Paris.
- ~ PERETTI J.M. (2005), *Dictionnaire des Ressources humaines*, 6^{ème} éd, édition VUIBERT, Paris.
- ~ PERETTI J.M. (1994), *Ressources humaines et gestion du personnel*, édition VUIBERT, Paris.
- ~ LAPRA Jean-Pascal. (1997). *L’évaluation du personnel dans l’entreprise*, édition DUNOD, Paris.
- ~ RAYMOND Vatie. (2002). *Les règles de l’audit social, Enseignement et gestion*, FNEGE.
- ~ REHAYEN Gerard-Philippe. (2008), *Supervision et direction des ressources humaines*, 4^{ème} éd., édition Gaëtan, Québec.
http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/subjectif_subjective/75038
- ~ Rynes, S. L., Gerhart, B. et Parks, L. (2005), “*Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance*”, *Annual Review of Psychology*, 56, 571-600.
- ~ SEKIOU L. et al. (1995), *Ressources Humaines*, les éditions 4LINC, Québec.
- ~ SEKIOU L. et al. (1986), *La gestion du personnel*, édition d’Organisation, Paris.
- ~ SEKIOU L. et al. (2009), *Gestion des Ressources Humaines*, 2^{ème} éd, édition De Boeck, Bruxelles.
- ~ SYLVIE Saint-onge et VICTOR Haines, *Gestion des performances au travail*, 1ère Edition, Edition De Boeck, Bruxelles 2007.
- ~ ZAMBO, Benoît NDI. (2001), “*Evaluation de la performance et de la productivité dans la fonction publique*”, Intervention dans la Conférence de Bénin sur la fonction publique Cotonou le 28/05-01/06/2001.

- حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية، من المنظور الإستراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان 2002.

~ نور الدين شنوفي، " تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 2005.

~ سكاك مراد، "دور التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة"، أطروحة لنيل درجة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر 2011