

*Le pouvoir décisionnel d'un système d'appréciation en vue de gestion des
politiques de ressources humaines : le cas du complexe GP1/Z*
*The decision-making power of an assessment system for the management of
human resources policies: the case of the GP1/Z complex*

Reziga Amina

Université Ahmed Ben Ahmed Oran2 (Algérie), Email: reziga.amina@univ-
Oran2.dz ;

Reçu le 07/12/2025

Accepté le: 23/01/2025

Publié le: 08/02/2025

Résumé:

Cet article est dans le cadre d'étudier le pouvoir décisionnel d'un système d'appréciation par rapport aux quelques politiques des activités de gestion de ressources humaines (recrutement, formation, rémunération, gestion de carrière) au niveau du complexe GP1/Z. Dans le but de répondre à notre problématique, une étude documentaire a été configurée, plus un entretien semi-directif avec les chefs de services au niveau de la direction de RH. A partir de notre analyse, nous avons relevés que le système d'appréciation doit être révisé afin de répondre aux nouvelles exigences d'emploi. En plus, l'effet de subjectivité a notamment influé sur les autres politiques et plus précisément la politique de rétribution (augmentation individuelle)

Mots-clés: système d'appréciation ; pouvoir décisionnel ; politiques de RH ; Effet du subjectivité— la politique de rétribution

Abstract :

This article is within the framework of studying the decision-making power of an assessment system in relation to the few policies of human resources management activities (recruitment, training, remuneration, career management) at the level of the GP1/Z complex. In order to respond to our problem, a documentary study was configured, plus a semi-structured interview with department heads at HR management level. From our analysis, we noted that the appraisal system must be revised in order to meet new job requirements. In addition, the effect of subjectivity has notably influenced other policies and more precisely the remuneration policy (individual increase)

Keywords: appraisal system; decision-making power; HR policies; Effect of subjectivity – the politics of retribution

Auteur correspondant: Reziga, Amina Email: reziga03@mail.com

1. Introduction:

Au fil du temps, le rôle du facteur humain devient de plus en plus incontournable dans la création de la richesse au niveau des nations et la création de la valeur au niveau des organisations. Ces dernières ont pris conscience que le grand investissement, c'est l'investissement au capital humain car il se différencie aux autres types de ressources (matériel ou immatériel). A propos de la théorie économique, les acteurs se trouvent conditionnés par le rapport du choix, car la règle basique de l'économie, c'est le rapport rareté-ressource et les besoins évolutifs. En revanche, le facteur humain en tant qu'un facteur a des ressources, il se développe dans le temps, plus il est formé, plus il est créatif.

Dans ce contexte, les organisations décident à donner de l'importance aux systèmes d'évaluations afin d'assurer la performance de ses employés. La difficulté se trouve dans le choix d'un système compatible avec la taille de l'entreprise, la culture organisationnelle et même le champ d'activité de cette dernière. Certaines entreprises font lier le système par les autres politiques tel que la rémunération, la promotion afin de motiver ses collaborateurs. Par contre, les autres le finalisent à propre de l'évaluation. La centralité d'un système d'évaluation détermine son pouvoir décisionnel. A ce stade, notre étude vient à mettre le doigt sur la centralité du système d'appréciation et son rapport avec les autres politiques au sein du complexe GP1/Z. A l'égard des explications cités auparavant, la question centrale qui nous interpelle à poser, c'est la suivante : quel rapport d'une centralité d'un système d'appréciation au regard des politiques de ressources humaine au sein du complexe GP1/Z ?

Afin de répondre à notre questionnement, nous avons réparti notre étude en deux parties : une partie théorique et une partie empirique.

Dans la partie théorique, nous avons abordés les éléments clés de notre recherche en définissant l'objet d'évaluation, les acteurs et les méthodes d'évaluation, la fiabilité et la validité d'un système et comme dernier point, la centralité d'un système d'appréciation et son pouvoir décisionnel.

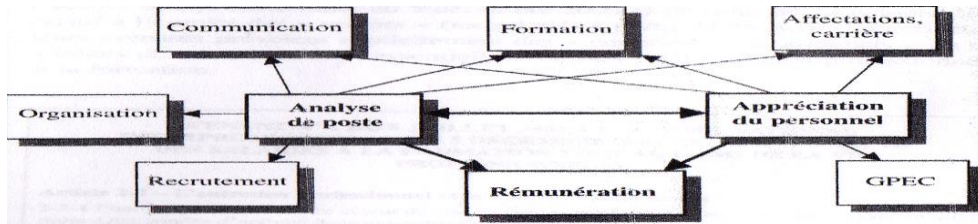
Dans la partie empirique, nous décrivons en préalable la politique générale du RH au niveau du complexe, le système d'appréciation (critère, grille et acteurs) et la centralité du système. Et par la suite une discussion des résultats a été abordée afin soulever les points critiques de notre recherche.

2. La centralité de système d'appréciation : une fragilité et pouvoir décisionnel

Maitriser un entretien, c'est arrivé à assurer l'accord de différentes parties telles les subordonnés et les managers (différents niveaux) en premier lieu, et la GRH et l'organisation comme un second rang donc, la paix sociale. A cet égard, ces acteurs doivent garder le maximum le principe d'objectivité afin de récolter le fruit de l'entretien. Mais le rapport de subjectivité est toujours présent car l'organisation est un construit social. Cette socialité figure dans le cadre des échanges émotionnels, gestuels, verbaux et non verbaux. Par conséquent, les jugements injustes faussent la réalité d'un certain collaborateur et affectent sur les décisions prises ci-après .Le pouvoir décisionnel d'un entretien d'évaluation(E.E) reflète la nature de système d'entretien suivie par l'entreprise car plus il est lié au pratique de ressources humaines (rémunération, formation, gestion de carrière...), plus il a un pouvoir décisionnel élevé. Or, il est d'un faible pouvoir décisionnel, s'il est déconnecté partiellement avec les pratiques de RH. A cet effet, nous distinguons deux approches pour l'entretien d'évaluation : une approche étroite et une approche élargie.

L'approche étroite est l'approche qui consiste à limiter les résultats d'un entretien par un plan de formation dont l'évaluation est moins structurée. Par contre, l'approche élargie est l'approche qui consiste à étendre les résultats d'un entretien pour mobiliser les autres outils de gestion de ressources humaines comme référentiel de compétences, gestion prévisionnelle des emplois et de compétences, grille de salaire, description de poste et plan de formation. (Guerrero, 2014, pp. 114-115) .La figure ci-après, nous explique le rôle central d'un système d'évaluation et leur lien avec les pratiques de gestion de ressources humaines

Figure N°03 : Le lien entre un système d'appréciation et les pratiques de ressources humaines



Source : (Igalens Jacques, 2013, p. 136)

Nous remarquons que le système d'appréciation est au cœur des pratiques de gestion ressources humaines car il sert à :

- a. Elaborer un plan de formation pour les employés qui enregistrent des niveaux de maitrises moins que le requis
- b. Préparer la liste des promus pour l'année prochaine
- c. Coordonner avec le service des finances concernant les primes de rendement et de performance
- d. Favoriser la communication interne avec les collaborateurs
- e. Un outil de comparaison entre les compétences requises et les compétences acquises par l'employé
- f. Un levier pour récompenser l'écart entre les compétences requises et acquises en termes d'emploi (quantitative) et de compétence (Qualitative)

La fragilité de système d'appréciation s'inscrit dans le cadre d'un malentendu, l'incompréhension entre les acteurs pour des raisons ou d'autres dont l'entretien devient une occasion pour régler les comptes fermés. Donc un détournement total du sujet initial (discussion résultat / objectif). Dans ce contexte, (Teboul, 2003, pp. 73-74) relève deux causes qui peuvent freiner le déroulement d'un entretien dans les conditions souhaités : des causes liées au rapport relationnel et des causes liées au travail

- ✓ Des causes liées au travail : sont généralement traduites par un désaccord au niveau de méthodes, d'outils et la manière de faire les choses et même la prise de décision
- ✓ Des causes liées au rapport relationnel: renvoient à un désaccord au niveau des valeurs, des principes et des points de vue entre les acteurs.

Acter comme un évaluateur pour un manager n'est une mission facile car l'absence des compétences relationnelles et l'art de gérer les conflits peuvent freiner le déroulement de l'entretien. A ce stade, (Guerrero, 2014) cite trois pièges que le manager doit les éviter :

- a. Une évaluation caractérisée par une absence de préparation de l'entretien ou il aborde les thèmes d'appréciation d'une façon spontanée. Et puis, il passe la parole à ses collaborateurs pour exprimer leurs attentes. Donc les subordonnés ne savent pas ce que le manager pense sur eux.
- b. Une évaluation avec barrière est une évaluation où le manager suit le barème de notation sans prendre en compte l'avis de ses collaborateurs
- c. Une évaluation sourde où les deux intervenants (le manager et le collaborateur) n'arrivent pas s'entendre dans les résultats et les objectifs. À cet effet, il propose un ensemble des attitudes, des comportements qu'ils fallait porter l'un à l'autre pour réussir l'entretien dans son ensemble. Dans ce cadre, nous avons résumé les différentes attitudes pour chaque intervenant (Manager / collaborateur)

Table(1) : Représente les attitudes et les comportements portés dans un entretien

Acteurs	Attitudes et Comportements
Manager	Garder le principe d'équité Focaliser sur l'objet d'évaluation non l'évalué Eviter de centraliser sur certain critère et négliger les autres Assurer l'écoute Garder la présence des interlocuteurs Informer les collaborateurs sur le règlement de jeu Préparer des arguments pour assurer un feed-back de qualité Considérer les points négatifs comme des piliers à améliorer L'entretien est un outil de développement et non de sanction
Collaborateur	Concentrer sur la discussion et non la note Accepter les critiques soulevés par le manager Eviter tout genre des tactiques pour influencer sur les décisions de votre manager Eviter toute les excuses pour justifier une contreperformance

Source : Elaborer par nous-mêmes

3. Méthodes et Matériels:

Dans le but de répondre à notre questionnement, nous avons suivi un stage durant un mois au niveau du complexe GP1/Z, et plus particulièrement au niveau de la DRH. Dans ce cadre, une étude documentaire a été configurée auprès des services suivant : la formation, gestion de carrière, paie, recrutement et évaluation. En plus, un entretien semi-directif a été réuni avec les chefs de services en visualisant la politique générale de RH, découvrir la centralité de système d'appréciation par rapport aux autres politiques de RH.

3.1. la politique générale de la GRH au niveau du complexe GP1/Z

A propos du site officiel du groupe SONATRACH (SH), la politique générale de ressources humaines est fondée sur quatre axes fondamentaux : l'excellence opérationnelle et managériale, la responsabilité, l'équité et la transparence. Dans ce cadre, le complexe GP1/Z en tant qu'un complexe parmi d'autres qui s'associe au groupe SH, il cherche à atteindre les objectifs stratégiques déclinés en matière

de RH en mettant en place un ensemble des politiques afin d'assurer l'excellence du complexe. Dans ce contexte, nous citons d'une façon générale les différentes politiques tels que : le recrutement, la formation, la gestion de carrière et l'appréciation du personnel.

1.2. La politique de recrutement

Le complexe GP1/Z est permis les sociétés économiques les plus sollicitées par les demandeurs d'emploi car il assure à ses collaborateurs un climat du travail très favorable et au même temps un régime salariale très attractif. Pour satisfaire son besoin en matière d'emploi, le complexe dépend au deux sources : une source interne et une source externe.

- ✓ Une source interne : le groupe SH dans son ensemble est considéré comme un bassin d'emploi car le complexe peut recruter dans le cadre d'une bourse d'emploi.
- ✓ Une source externe : Dans ce type, le complexe lance une offre d'emploi au niveau des agences d'emploi. La politique générale du complexe donne la priorité au nouveau diplômé. C'est-à-dire les candidats qui n'ayant pas d'expérience. En contrepartie, le GP1/Z assure aux candidats retenus un plan de formation spécialisé selon le métier occupé. Cette formation est déclinée sous forme d'un contrat exclusif durant sept

ans entre l'employé et l'employeur. La durée de la formation est comprise entre 6 mois et 2ans. Ce type de formation est nommé par une formation de pré-emploi.

3.3. La politique de perfectionnement

A propos de nos observations, nous avons remarqué que le complexe met à la disposition de ses collaborateurs des programmes de formation variantes et riches. La formation peut être déroulée à l'intérieur du complexe ou bien à l'extérieur tout en prenant en compte les facteurs suivants : cout, durée et type de formation. Le centre de formation a la capacité d'accueillir 220 stagiaires. Le tableau qui ce suit résume les différents types de formation au niveau du complexe GP1/Z

**Table 02 : Représente les types de formations existants au niveau du
complexe GP1/Z**

type	Durée	COUT	METIER	Evaluation	Coaching
f. de recrutement	Longue durée	Elevé	F.C.M	FROID	SOUTENIR
F .filière	L.D	Moindre	F.C.M	FROID	ROMOTION
F. spécifique	Courte durée	Elevé	F.C.M	FROID	PROJET
F. consolidation	Courte durée	Moindre	F.C.M	FROID	interne
F. Perfection	Courte durée	Elevé	F.S.T	FROID	Interne ou externe
Futur manager	/	/	/	/	Interne
F. complément	Longue durée	Elevé	F.C.M	/	

Source : élabore par nous-mêmes

En plus, l'employé lui-même peut proposer un type particulier en matière de la formation afin qu'il puisse développer ses propres capacités. Le système de formation (SF) au sein du complexe GP1/Z n'a pas une fin en soi car il répond eu fur et au mesure aux d'autres tentatives tels que :

- a. Le SF : une source de motivation car plus l'employé participe à des formations, plus il a chance de promouvoir
- b. Le SF : est un appui pour acquérir des nouvelles connaissances afin de surmonter les anomalies
- c. Le SF : est une marque d'excellence pour l'employé
- d. Le SF : reflète un contrat d'engagement par l'employé car il doit consacrer tous efforts pour répondre aux exigences d'emploi

3.4. La politique de rétribution : valoriser les méritants

Dans le cadre de valoriser les efforts individuels des employés, la direction du complexe décide en 2016 à offrir à ses collaborateurs une augmentation individuelle de 6% du salaire de base. Cette augmentation est dans le but de motiver les employés qui ont arrivé à atteindre les objectifs déclinés par leurs supérieurs et en même temps, elle prend en considération la qualité et la quantité du travail réalisé durant l'année écoulée. Ce qui caractérise cette mesure quelle:

- Vise les employés qui n'occupent pas un poste d'encadrement
- Protéger et valider par le règlement interne du complexe
- S'étend à 33% de l'effectif du complexe (Abdelbaki Belhadj, p. 99)

Cette augmentation est considérée comme une promesse performance.

3.5. La gestion de carrière : un contrat psychologique

La trajectoire professionnelle d'un employé est déterminée dès la période d'intégration. Cette mesure est dans le but de motiver les collaborateurs. D'une façon générale, l'employé a le droit de graduer chaque trois an. Mais la direction prend en compte l'aspect comportemental de l'employé (initiative, autonomie, responsabilité,...etc.), l'aspect cognitif (savoir, réflexion,...etc.), et même l'aspect opérationnel (rendement, résultat...etc.)

3.6. La politique d'évaluation de performance

Le système d'évaluation ou d'appréciation, les deux concepts sont abordé au niveau du complexe afin de différencier la catégorie cadres et les cadres supérieurs (appréciation) de la catégorie Maîtrises et exécutants (évaluation). Le système d'appréciation a reconnu plusieurs réformes durant l'implantation ou nous distinguons trois périodes :

- ✓ **La période de lancement** : dès la création du complexe en 1984, la direction a adopté un système d'appréciation semestrielle afin de détecter son potentiel humain et définir les différentes responsabilités

- ✓ **La période de progression** : cette période est commencée dès l'année 90 jusqu'à 2007. Le système a été passé d'un régime semestriel à un régime annuel. En plus, l'administration générale prend en charge les décisions stratégiques en matière de promotion et mutation
- ✓ **La période de maturité** : dans cette période, les collaborateurs ont bien compris l'enjeu de système d'appréciation. Mais ce qui caractérise cette période, c'est l'adoption d'un nouveau système de rémunération. Cette dernière est pour but de récompenser les collaborateurs à la base du mérite et de la contribution.

D'une façon générale, les collaborateurs sont évalués par leurs supérieurs directs. Un comité d'évaluation se réunit afin d'analyser et contrôler l'évaluation établie par les supérieurs hiérarchiques.

4. Le système d'appréciation au cœur de la politique de RH du complexe

Le système d'appréciation au niveau du complexe vient à répondre à deux aspects : un aspect technique et aspect managérial. L'aspect technique s'inscrit dans le cadre d'un outil de mesure et de l'évaluation des collaborateurs en suivant une échelle de classement qui varie d'une catégorie à l'autre. Au regard d'un aspect managérial, ce système est considéré comme un outil de communication entre le subordonné et son supérieur. Ce système a un pouvoir décisionnel en rapport avec la formation, la promotion, et la rémunération (AI). Le tableau qui se suit nous permet à résumer le contenu du système d'appréciation adopté par le complexe.

Nous pouvons remarquer que le système est assez simple et l'objet d'évaluation claire. En plus, l'évaluation dépend beaucoup plus au poste occupé et non la personne qui fait opérée. L'objet de l'évaluation chez les cadres et les cadres supérieurs ne différencie pas beaucoup de la catégorie Maitrise et exécutant. La seul différencie c'est le poste occupé. Le système d'appréciation a un lien direct avec la rémunération(AI). Il existe un lien avec la formation et même la promotion mais l'absence des données peut freiner notre étude. la centralité du système est notamment marqué à l'égard

des décisions prises mais le directeur de RH trouve que les politiques de ressources humaines sont indépendantes les unes et les autres.

Tableau(3) : représente les grilles d'évaluation¹

agent d'évaluation	La performance (critère)	Comportements (critère)	Fourchette De mesure
Cadres / cadres supérieurs	Acquérir les connaissances nécessaires Remplir le rapport : quantité / qualité / délai Respect le règlement interne / externe Facilite les conditions du travail Maitriser les couts de son unité Contribue à la mise en œuvre de la stratégie	Etre exemplaire Des compétences leadership Intervenir dans des situations complexes Dynamiser le groupe Assurer l'échange de l'information	Insuffisant : une note 1 et 2 Satisfaisant : une note 3 ou 4 Supérieur : une note 5 Un score entre 70 et 80 points Bénéfice d'une AI sans aucune marque insuffisant
Maitrises / Exécutants	Maitriser les connaissances et compétences Remplir les conditions : qualité / quantité et délai Respect le règlement interne Suivre les orientations de son hiérarchiques Moderniser leur méthode du travail	Chercher l'intérêt du groupe Communiquer et informer son supérieur Assurer l'autonomie et l'initiative Assurer l'aspect de coopération Répondre à l'exigence du travail	Un score entre 50 et 60 points Bénéfice d'une AI ² Sans une marque insuffisante

Source : élaboré par nous-mêmes à l'égard des fiches d'évaluation

5. Résultats et Discussion

¹ Ce tableau est modifié et simplifié par nous même

² Augmentation individuelle

A propos des résultats cités auparavant, nous trouvons que le système d'appréciation centralise d'une façon partielle la politique générale de ressources humaines à l'égard du modèle théorique cité dans **la figure 2**. Le système adopté par le complexe est lié directement à la formation, rémunération variable et à la mobilité. Mais, il est désenchainé par rapport au recrutement, analyse du poste et la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences (GPEC) car le recrutement est déterminé en fonction du besoin et non des compétences requises. Et pour l'analyse du poste, le système d'appréciation n'arrive pas à mesurer l'écart entre l'occupant du poste et les exigences du l'emploi et même l'évolution de ce dernier. Et en matière de GPEC, chaque structure a un nombre limité d'employés. En plus, nous remarquons que le système est très général. Il focalise beaucoup plus sur l'évaluation du poste et non la personne qu'il occupe. Ce système dans son ensemble est fondé sur deux critères seulement : la performance et le comportement. Le premier renvoie à la qualité et la quantité du travail réalisé. Et le deuxième critère renvoie aux actes des individus. Ce qui rend le système très limité par rapport aux attentes. En plus, l'absence d'une rubrique pour l'évalué afin qu'il puisse exprimer son avis par rapport aux jugements portés, rend la communication inachevées. Le feedback aide l'employé à justifier leur défaillance.

Selon notre entretien avec le directeur de RH, un problème est apparait tel que la subjectivité. Ce rapport à faire dévier le système d'appréciation vers d'autre route. Et même, il influe sur les décisions prises ci-après. (Promotion, AI, mutation...etc.)L'objectif centrale par la mise en place d'une augmentation individuelle est de valoriser les méritants. Mais cette mesure en tant qu'un changement organisationnel a créé certain conflit entre les employés ou nous avons distingué les scénarios suivants :

- ✓ Le premier scénario s'inscrit dans le cadre de la compétition ou chaque employé cherche à bénéficier de cette augmentation en focalisant la rétribution et non sur le travail. Chaque employé est un adversaire par rapport à ses collègues

✓ Deuxième scénario s'inscrit dans le cadre de contrôle ou chaque employé doit prendre en compte ses actes, ses comportements avec ses collègues et même leurs managers.

f. Le troisième scénario s'inscrit dans le cadre contrefaçon ou chaque employé cherche à renforcer ses relations avec leur manager afin d'assurer l'accord de ses derniers. Chacun de ses employés cherche à créer une image brillante chez son supérieur

Devant ces scénarios, la direction a mis en place un ensemble des décisions afin d'absorber cette énergie en suivant une augmentation individuelle tournante(AIT). Cette décision a une réaction inverse que l'intérêt souligné par la direction.

6. Conclusion:

A propos de la littérature et notre étude de cas, nous concluons que le système d'appréciation peut avoir certain problème soit en matière du contenu (d'objet) ou bien de la mise en œuvre. Au niveau du contenu, le choix d'un système interpelle en fait et mesure des spécialistes dans le domaine. Dans notre cas, nous avons remarqué que le système adopté par le complexe nécessite des modifications et une réforme en matière des critères d'évaluation en posant les questions suivantes: Que cherche-nous à évaluer? Et comment? .Car le système d'appréciation n'a pas une fin en soi, il dépend au d'autres politiques tel que la rémunération, la formation, la promotion...etc.

Au point de vue de mise en œuvre, le système d'appréciation peut avoir des difficultés au moment où les acteurs ne comprennent pas l'intérêt et le fondement du système. En plus, un facteur est apparu comme frein, c'est le facteur social. L'organisation est un ensemble des réseaux sociaux. A l'égard de notre étude, la subjectivité en tant qu'un acte social, a influé sur la démarche d'appréciation d'une part, et le climat du travail d'autre part. Dans ce cadre, nous concluons que la réussite des organisations est dans la capacité de ces dernières à maîtriser la relationnel

7. Liste Bibliographique:

Abdelbaki Belhadj, T. L. (2016, 06 01). L'évaluation: les méthodes et les outils pour la mise en place du nouveau

système de rémunération. Cas d'une unité de la branche Aval.
10 (01), pp. 85-108.

Annick, C. (2006). *Toute la Fonction Ressources Humaines : Savoirs, Savoir-faire , Savoirs-être*. DUNOD.

Beaujouan, Y.-M. (2003). *La psychologie du travail* (éd. 2). Editions d'Organisations.

Boucher, M. T. (2005). La gestion fondamentale des ressources humaines.Promouvoir une dynamique RH étendue à l'international. Dans s. l. Weiss, *Ressources Humaines* (éd. 3, pp. 55-119). Paris: Editions d'Organisation.

Guerrero, S. (2014). *Les outils des RH : Les savoirs-faire essentiels en GRH* (éd. 3). Paris, France: Dunod.

Guillot-soulez, C. (2016-2017). *La Gestion des Ressources Humaines* (éd. 9). Gualino.

Igalens Jacques, R. A. (2013). *Master Ressources Humaines* (éd. 2). Editions Eska.

Jean-Claude, B. (2005). *L'appréciation DES PERFORMANCES AU TRAVAIL : de l'individu à l'équipe*. Presses de l'Université du Québec.

Lecoite, M. (1997). *les enjeux de L'Evaluation*. Paris: L'Harmattan.

Maxine, D. (2003). *La PSYCHOLOGIE du Travail : Nouvelle édition de l'ouvrage RH, les apports de la psychologie du travail* (éd. 2). Editions d'Oranisation.

Pierre, R. (1993). *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*. ARMAND COLIN.

Teboul, J. (2003). *L'Entretien d'Evaluation : comment s'y comporter , comment le mener* (éd. 2). Paris: Dunod.

Vade Macum, J. L. (2000). *Gérer les carrières*. Edition EMS.

Vonthron, A.-M. (2003). Qu'évaluent les systèmes d'appréciation des performances professionnelles. Dans M. H.-P. sous la direction de Claude Lévy-Leboyer, *La psychologie du travail* (éd. 2, pp. 215-243). Paris: Editions d'Organisation.