



## **Analyse de l'Évaluation du Personnel pour la Réussite d'une Entreprise**

**Katembo Kamavu Pétilon<sup>1</sup> & Kahindo Pendeza Jonithas**  
*kampet2017@gmail.com*

### **Résumé**

Dans une économie marquée aujourd'hui par la prise de conscience et le poids de l'immatériel, l'évaluation du personnel demeure une composante majeure pour une leur performance. Cette étude présente un concept analytique pour comprendre l'existence de l'évaluation dans les entreprises en ville de Butembo. Le processus d'évaluation étant complexe, il est important pour l'entreprise d'intégrer les facteurs de risques auxquels un système d'appréciation de la performance peut être exposé. La méthode descriptive avait été utilisée pour l'analyse des résultats de sondage auprès de 14 participants à cette étude. Les résultats montrent la majorité (71,4%) des participants ont déjà vécu eux même l'évaluation dans leurs entreprises. Cependant, le sondage révèle aussi que les évaluations ne sont pas cohérentes dans leur travail, avec les outils non appropriée et moins connu par les évalués éveillent des doutes lors de l'évaluation. L'entreprise qui souhaite mettre en place un système d'évaluation doit cerner la visée et la finalité qu'elle souhaite obtenir.

**Mots clés :** Évaluation, évaluation du personnel, réussite de l'entreprise, ville de Butembo.

### **Abstract**

In an economy marked today by the awareness and the weight of the immaterial, the personnel evaluation remains a major component for assessing their performance. This study presents an analytical concept to understand the existence of the evaluation for businesses in the town of Butembo. As the evaluation process is complex, it is important for the company to integrate the risk factors to which a performance appraisal system may be exposed. The descriptive method was used to analyze the results from 14 participants that were interviewed for the study. The results show that the majority of the participants received the 71.4% experienced the evaluation themselves in their company. However, the survey also reveals that the evaluations are not consistent in their work. There is a use of inappropriate and unknown tools that raise doubts during the assessment. The company that wishes to set up an evaluation system must identify the aim and the purpose it wishes to obtain.

**Keywords:** Evaluation, staff evaluation, business success, city of Butembo.

---

<sup>1</sup> *Professeur Associé et Directeur Général de l'Institut Supérieur d'Arts et Métiers Lubero à Butembo,*  
*kampet2017@gmail.com*

## Introduction

L'évaluation du personnel est un enjeu important et constitue parmi tant d'autres un élément pivot de la bonne notoriété et de la réussite d'une entreprise. La gestion des ressources humaines n'est plus simplement fonctionnelle. Elle devient l'enjeu central d'une entreprise compétitive, qui cherche à se développer aux niveaux économique, technologique et en termes de durabilité (Magakian et al., 2003). La performance d'une entreprise dépend de la compétence acquise par les employés. Toute entreprise cherche à recruter des collaborateurs possédant des compétences avérées pour l'accomplissement des tâches liées à un poste de travail afin d'atteindre les objectifs assignés par les dirigeants.

L'entreprise doit se munir d'une bonne politique de gestion des ressources humaines, qui consiste à un ensemble des mesures et d'activités lui permettant de disposer des ressources humaines correspondantes à ses besoins en qualité et en quantité ainsi que les processus de développement des compétences et d'évaluation (Mukamba, 2021). Aujourd'hui, la mondialisation et la concurrence incitent les entreprises à la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients et très rapidement dans des innovations. Pour ce faire, la gestion des ressources humaines utilise plusieurs outils afin d'attirer des bonnes compétences à sa réussite, notamment l'évaluation parmi tant d'autres. Mortory et Crozet (2008) notent que l'évaluation est un jugement donné par un supérieur hiérarchique et des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions.

Le concept évaluation est une activité qui consiste en l'ensemble des dispositifs dont la finalité est de porter un jugement pour vérifier si les objectifs assignés à un poste ont été réalisés. Elle est une démarche consistant à recueillir un certain nombre d'informations concernant un salarié pour réaliser un jugement de valeur sur des éléments tels que sa personnalité dans le but de prendre des décisions touchant la gestion du personnel et de répondre à d'autres objectifs préalablement fixés (Soulez, 2008).

L'évaluation est un acte purement managérial, constituant une pièce maîtresse du grand processus des ressources humaines. En tant que telle, elle est vitale pour toute entreprise de prendre avec beaucoup de considération. Cet aspect, représente quelque peu un pilier essentiel de la gestion du personnel. C'est à ce niveau que les ressources humaines deviennent un enjeu de stratégie et de développement de l'entreprise, qui essaie perpétuellement d'adapter son personnel à l'évolution technologique, en faisant recours à l'évolution pour développer les compétences de la ressource humaine. Comme tout processus, l'évaluation du personnel se heurte à d'énormes difficultés. Les dirigeants d'entreprise pour les anticiper sont appelés à proposer des actions limitatives. Les difficultés liées à l'évaluation sont de plusieurs ordres. Tout d'abord, il y a celles liées au processus d'évaluation ; celles qui concernent les acteurs eux-mêmes appelés évaluateurs ; les évalués ou les travailleurs et enfin celles portant aux outils de l'évaluation.

De ces difficultés de plusieurs ordres la préoccupation consiste à savoir comment l'évaluation interne des travailleurs peut contribuer à la réussite d'une entreprise. Partant de cette préoccupation, il y a lieu de croire que l'évaluation des travailleurs par la hiérarchie contribuerait à l'émergence de l'entreprise par l'atteinte des objectifs assignés à un poste de travail dans un délai prévue pour l'augmentation du profit au cours du temps. C'est pourquoi cette étude porte sur l'évaluation des travailleurs dans les entreprises. Elle a pour objectifs d'analyser les processus d'évaluation et comment l'évaluation contribue réellement à la réussite de l'Entreprise.

## **Littérature**

### **Existence de l'évaluation**

L'évaluation prend, dans la plupart des entreprises, la forme d'un entretien annuel d'évaluation, avec remplissage d'une grille d'évaluation (notation) ou d'un questionnaire d'évaluation. Plusieurs concepts sont concernés par l'évaluation tels que la gestion de talents, développement des compétences, suivi de performance, et gestion de formation dans l'organisation (*Évaluation Du Personnel : Comment Évaluer Les Performances d'Un Salarié ?* n.d.). Le rapport ajoute qu'évaluation est, pour le manager, le moment pour évaluer la performance des salariés. C'est l'occasion privilégiée d'être à l'écoute de ses collaborateurs : l'entretien d'évaluation sert également à booster l'engagement des collaborateurs et à consolider leur adhésion au projet de l'entreprise.

Les études de performance en situation réelle, principales sources de faits dans l'évaluation de produits, impliquent plus que la vérification des performances sur les critères intégrés dans le sens commun. Selon Scriven (2021), l'évaluation ne se cache pas dans des prémisses douteuses ni dans des hypothèses arbitraires sur ce qui est bon et mauvais, et encore moins sur ce qui est considéré comme bon et mauvais.

Le terme évaluation se retrouve dans de nombreux domaines et a une signification très différente selon les cas. L'évaluation désigne une prestation scientifique qui décrit et apprécie des objets de l'évaluation (en particulier des programmes et des mesures) dans un but clair et selon des critères donnés. L'appréciation se fait de manière systématique, transparente et claire et se fonde sur des données et des informations acquises à l'aide de méthodes des sciences sociales (Balzer, et al., 2020).

L'évaluation d'une entreprise est un processus complexe et qui dépend de nombreux facteurs. Les éléments à considérer pour établir la juste valeur concerne de déterminer le rapport d'évaluation adéquat à savoir (*Comment Évaluer Une Entreprise : Les Éléments Importants*, n.d.) :

- Un rapport d'évaluation portant sur une estimation de la valeur contient une conclusion sur la juste valeur qui se base sur une analyse et une corroboration plus approfondie des informations reçues que le rapport de calculs.

- Un rapport d'évaluation exhaustif contient une conclusion sur la juste valeur qui repose sur un examen et une analyse exhaustive de votre entreprise, de son secteur d'activité et de tous les autres facteurs pertinents à la détermination de sa valeur.

- Un rapport d'évaluation portant sur des calculs de valeur contient une conclusion quant à la valeur d'actions, de biens ou d'une participation dans votre entreprise, qui repose sur un examen et une analyse minimale des informations reçues.

Non seulement les salariés sont les premiers concernés par les risques au travail, mais ils sont une source immense de connaissances pour tout ce qui concerne la sécurité sur leur lieu de travail. Ils seront capables de pointer des risques auxquels personne d'autre n'aurait penser (*L'évaluation Des Risques Professionnels En Entreprise - DatiPlus*, 2020).

### **La contribution de l'évaluation à la réussite de l'entreprise**

Pour accroître l'acceptation et l'utilité de l'évaluation du personnel, il faut d'une part intégrer les personnes concernées dans le développement d'un système d'évaluation du personnel spécifique à l'entreprise, supportable en termes de structure, et d'autre part, il faut disposer d'une information claire sur le sens et l'objectif de cet exercice comme s'assurer de la formation approfondie des participants (*Évaluation Du Personnel : Connaissez-Vous Le Principe Du "3+3+3"?*, n.d.).

Lorsque l'évaluation se déroule comme une véritable discussion autour des résultats du salarié, elle permet de favoriser la confiance et la bonne communication entre le manager et le salarié. Une évaluation de qualité est le signe d'un management disponible et à l'écoute, prêt à aider et à accompagner. Offrir au salarié une évaluation détaillée et objective, c'est aussi lui envoyer le message que son travail et sa contribution sont valorisés et méritent un retour (*Comprenez l'Évaluation : Enjeux, Acteurs et Outils*, n.d.).

Parmi les conditions qui augmentent la probabilité qu'une évaluation soit utilisée, on notera les points clés suivants (*Les Acteurs et Les Enjeux Au Coeur de l'Évaluation - Éducation Santé*, n.d.) :

- L'évaluation fournira des réponses aux questions que se posent les utilisateurs ;
- Ces réponses comprendront des informations ou des pistes concrètes et utilisables ;
- Elles seront fournies dans un délai et sous une forme qui permettent aux utilisateurs de les exploiter pour les décisions sur la suite du programme ;
- Elles comprendront des informations d'ordres différents qui s'adaptent à la culture professionnelle et aux intérêts des différents utilisateurs ;
- On veillera à l'appropriation progressive par les utilisateurs des éléments de réponses qui seront formalisés par les conclusions de l'évaluation ;
- Pour ce faire, on favorisera les contacts entre l'évaluateur et les utilisateurs ainsi que leur implication mutuelle respectivement dans la construction des décisions et dans l'évaluation.

## **Méthodologie**

Dans cette étude, nous avons utilisé l'approche quantitative pour analyser les données issues de l'enquête auprès des travailleurs des entreprises en ville de Butembo. L'approche quantitative permet de collecter les données chiffrées (Mukamba, 2021). Il s'agit d'identifier des difficultés auxquelles se heurtent les évaluateurs, le nombre exact de travailleurs, qui attestent qu'il y a eu amélioration dans l'entreprise. Les données étaient recueillies sur le terrain par sondage. Grawitz (2001) avance que les sondages permettent de conquérir dans la réalité des sujets plus précis et objectifs que de simples impressions. C'est pourquoi, en observant les travailleurs, on se rend compte qu'il y a changement.

Dans cette étude la méthode non-probabilistique d'échantillonnage de commodité a été utilisée pour sélectionner 14 participants rencontrés dans la ville de Butembo qui travaillent dans certaines entreprises en place. Une analyse descriptive avait été faite pour constater la contribution de l'évaluation du travailleur sur la réussite de l'entreprise.

## **Résultats et discussions**

### **Existence de l'évaluation**

Le rapport de sondage auprès de 14 participants de cette étude montre que tous (100,0%) ont dit que l'évaluation de personnel est effective dans les entreprises. Ils confirment aussi que l'évaluation portait sur le job description, qui consistait à prendre en compte les tâches à exécuter pour chaque poste de travail. L'évaluation constitue une démarche participative de l'ensemble de la structure et porte sur les effets produits par les activités (ressources humaines, système d'information), leur adéquation aux besoins et attentes des personnes accueillies. Ces résultats confirment ce que Scriven (2021) avait dit que l'évaluation ne se cache pas dans des prémisses douteuses ni dans des hypothèses arbitraires sur ce qui est bon et mauvais, et encore moins sur ce qui est considéré comme bon et mauvais. De même pour Balzer, et al., (2020), l'évaluation désigne une prestation

scientifique qui décrit et apprécie des objets de l'évaluation dans un but clair et selon des critères donnés.

Les acteurs de l'évaluation sont nombreux. En général, c'est le supérieur hiérarchique qui procède à l'évaluation. Toutefois, d'autres acteurs internes ou externes sont susceptibles d'intervenir notamment l'évaluer lui-même, ses collaborateurs, ses clients ou toutes autres personnes travaillant directement avec lui. Le sondage montre que 10 agents soit 71,4% reconnaissent d'avoir été évalués par la direction des ressources humaines comme évaluateur interne, 2 agents soit 14,2% reconnaissent aussi avoir été évalués par la direction des ressources et évaluateur externe au même moment, et seulement 2 agents soit 14,2% sont évalués par l'évaluateur interne différent de leur directeur des ressources humaines. Non seulement les salariés sont les premiers concernés par les risques au travail, mais ils sont une source immense de connaissances pour tout ce qui concerne la sécurité sur leur lieu de travail. Ils seront capables de pointer des risques auxquels personne d'autre n'aurait penser (*L'évaluation Des Risques Professionnels En Entreprise - DatiPlus, 2020*).

### **La contribution de l'évaluation à la réussite de l'entreprise**

Le sondage auprès des participants montrent que 12 (85,7%) savent que l'évaluation du personnel apporte un changement positif pour la réussite de l'entreprise. Chacun a son poste et a le devoir de travailler pour produire et atteindre les résultats attendus de lui au cours d'une évaluation. Par ailleurs, 2 ou 14,3% montrent que l'évaluation ne réalise aucun changement à leur entreprise. Ces résultats démontrent que l'évaluation est importante pour la réussite d'une entreprise. Pour accroître l'acceptation et l'utilité de l'évaluation du personnel, il faut d'une part intégrer les personnes concernées dans le développement d'un système d'évaluation du personnel spécifique à l'entreprise, supportable en termes de structure, et d'autre part, il faut disposer d'une information claire sur le sens et l'objectif de cet exercice comme s'assurer de la formation approfondie des participants (*Évaluation Du Personnel : Connaissez-Vous Le Principe Du "3+3+3"?*, n.d.).

Les participants ont également dit que les imperfections sont inévitables dans les systèmes d'évaluation de l'entreprise car l'attention est portée sur certains éléments et en occultée d'autres. Il est par conséquent extrêmement difficile de tout évaluer de manière juste et équilibré. Il y a manque de formation et rigueur de certains évaluateurs qui ne veulent pas prendre le risque d'avoir le personnel sur leur dos quand ils ne perçoivent pas la période d'évaluation comme une corvée supplémentaire, d'amélioration, ni les vœux exprimés par les agents sont rarement pris en compte. C'est pourquoi la première étape de la mise en place d'un programme d'évaluation réussie comporte le choix de méthodes pertinentes pour prendre des décisions concernant la gestion du potentiel humain (Levy-Leboyer, 2007).

Les participants ont signalé que pas d'efficacité des outils utilisés lors de l'évaluation. Ils ne savent pas souvent ce que les évaluateurs veulent et comment y arriver sans connaître l'outil informatique. Les outils auxquels nous pouvons faire allusion ici sont des logiciels d'évaluation qui sont actuellement en vogue et facile à manipuler. Ils réduisent la subjectivité dans le rendu des résultats. Il est conseillé de découvrir l'outil avec un expert disposant d'une expérience opérationnelle. Une journée de formation s'avère nécessaire pour s'approprier la démarche autour d'une problématique concrète (Brouard & Daverio, 2010).

## Conclusion et recommandations

Cette étude présente un concept analytique pour comprendre l'existence de l'évaluation dans les entreprises en ville de Butembo. Le processus d'évaluation étant complexe, il est important pour l'entreprise d'intégrer les facteurs de risques auxquels un système d'appréciation de la performance peut être exposé. Dans une économie marquée aujourd'hui par la prise de conscience et le poids de l'immatériel, l'évaluation du personnel demeure une composante majeure pour une éducation de la performance. Enfin, nous prenons nôtre la pensée de Godet (1997), qu'il 'faut utiliser le progrès en évaluation comme levier de management. L'entreprise qui souhaite mettre en place un système d'évaluation doit cerner la visée et la finalité qu'elle souhaite obtenir. Le sondage montre que la majorité des participants ont reçu l'caution (100.0%) et 71.4% ont vécu eux même l'évaluation comme personnel d'entreprise. Cependant, le sondage révèle aussi que les évaluations ne sont pas cohérentes dans leur travail, avec les outils non appropriés ou connus par les évalués éveillent des doutes lors de l'évaluation. Les recommandations suivantes sont formulées par les bénéficiaires :

- Que le gestionnaire des Ressources Humaines s'interroge régulièrement sur les questions d'évaluation et comment préparer le personnel pour bien réussir dans leur entreprise.

- Organiser un moment d'orientation et des feedbacks pour permettre au personnel de prendre connaissance de leurs points forts et faibles pour les services rendus.

- Une étude est recommandée sur l'analyse du système d'évaluations dans les petites et moyennes entreprises et leur performance en ville de Butembo.

## Références

- Balzer, L., Laupper, E., Eicher, V., & Beywl, W. (2020). La clé de l'évaluation : 10 étapes – L'évaluation en bref. Renens : Haute école fédérale en formation professionnelle HEFP, <https://www.hefp.swiss/evaluiert>
- Brouard, S. & Daverio, F. (2010). *Les outils du développement personnel pour manager*, Ed. Eyrolles, Paris
- Comment évaluer une entreprise : les éléments importants.* (n.d.). Raymond Chabot Grant Thornton. <https://www.rcgt.com/fr/nos-conseils/comment-evaluer-entreprise-elements-importants/>
- Comprenez l'évaluation : enjeux, acteurs et outils.* (n.d.). Open Classrooms. <https://openclassrooms.com/fr/courses/4890946-gerez-la-performance-de-vos-collaborateurs/5101443-comprenez-levaluation-enjeux-acteurs-et-outils>
- Évaluation du personnel : comment évaluer les performances d'un salarié ?* (n.d.). Appvizer.fr. <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/gestion-talents/evaluation-personnel>
- Évaluation du personnel : Connaissez-vous le principe du "3+3+3"?* (n.d.). WEKA Business Media AG. <https://www.weka.ch/themes/competences-personnelles/gestion-des-collaborateurs/entretien-avec-les-collaborateurs/article/evaluation-du-personnel-connaissiez-vous-le-principe-du-3-3-3/>
- Grawitz, M. (2021). *Méthodes des sciences sociales*, 14<sup>e</sup> éd. DALLOZ, Paris.
- Godet, M. (1997). *Manuel de prospective stratégique*, Paris, Dunod

- Les acteurs et les enjeux au coeur de l'évaluation - Éducation Santé.* (n.d.).  
[Https://Educationsante.be](https://Educationsante.be), <https://educationsante.be/les-acteurs-et-les-enjeux-au-coeur-de-levaluation/>
- L'évaluation des risques professionnels en entreprise - DatiPlus.* (2020, June 11).  
<https://dati-plus.com/reglementation-pti-travailleur-isole/evaluation-risques-professionnels/>
- Levy-Leboyer, C. (2007). *Évaluation du personnel. Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* Éditions, d'Organisation
- Martory, B. & Crozet, D. (2008). *Gestion des ressources humaines : pilote social et performances*, 7<sup>e</sup> éd Dunod, Paris.
- Mukamba, B. (2021). *Méthodes de recherche en Sciences Sociales*, Ed. Blessing, Kampala
- Magakian et al. (2003). *La dynamique idéationnelle des conservations stratégiques fondée sur la théorie de l'activité*, PUF, Paris.
- Scriven, M. (2021). La logique de l'évaluation, *Scienceetbiencommun.pressbooks.pub*.  
<https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/evaluationanthologie/chapter/la-logique-de-levaluation/>
- Soulez, G.C. (2008). *La gestion des Ressources Humaines*, Paris