

État et développement du système d'évaluation: Entre Tradition et modernité

State and development of performance appraisal: Between tradition and modernity

Auteur 1 : Kara Ibtissam,

Auteur 2 : El Yousfi Hicham

KARA Ibtissam, Doctorante en Sciences Economique et Gestion

Université Mohamed V de Rabat. Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales –Souissi,
Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable
“LARMODAD”. Maroc

EL YOUSFI Hicham, Professeur Habilité

Université Mohamed V de Rabat. Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales –Souissi,
Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable
“LARMODAD”. Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : KARA .I & EL YOUSFI .H (2022) « État et développement du système d'évaluation: Entre Tradition et modernité », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 15 » pp: 430 - 444.

Date de soumission : Novembre 2022

Date de publication : Décembre 2022



DOI : 10.5281/zenodo.7534956
Copyright © 2022 – ASJ



Résumé

L'évaluation est un volet essentiel de la gestion des ressources humaines, objet de nombreux débats et interrogations. En fait, une évaluation efficace des compétences humaines permet une bonne gestion de celle-ci et représente une réelle garantie de succès pour l'entreprise. Au fil des années, l'évaluation devient un rite annuel, une simple routine porteuse de multiples dysfonctionnements qui ne débouchent généralement pas sur une amélioration de la productivité des employés et, partant, sur une amélioration des performances des organisations. Des lacunes ont été commencées à apparaître au niveau de sa forme, sa pertinence ou son impact sur les collaborateurs. Ce qui pourrait amener les auteurs à réfléchir à une autre approche novatrice pour combler les lacunes observées lors de l'évaluation traditionnelle dans un contexte marqué par une révolution numérique et développement de mode de travail, et au moment où les entreprises ont constamment besoin de nouvelles compétences et connaissances.

L'objectif du présent article est d'explorer l'impact des nouveaux systèmes d'évaluation sur la performance des employés en mettant en lumière les défaillances et anomalies de fonctionnements associés aux évaluations traditionnelles des employés, tout en proposant des éléments de réponse concernant un processus d'évaluation innovant. À cette fin, nous avons adopté une approche hypothético-déductive fondée sur les matériaux bibliographiques. Cette démarche nous a permis d'analyser les pratiques d'évaluation dans le passé et le futur.

Les résultats d'analyse nous ont permis de constater que le nouveau système proposé par les auteurs ne peut pas être appliqué à toutes les entreprises pour diverses raisons que nous avons pu développer dans cet article.

Mots clés : L'évaluation des employés, Impact, Innovation, Tradition, la performance des employés

Abstract

Performance appraisal is an essential part of human resources management, and a main subject of many debates and questions. In fact, an effective evaluation of human skills allows for good management of them and represents a real guarantee of success for the company. Over the years, shortcomings have begun to appear in terms of their form, relevance, or impact on employees. The evaluation becomes an annual rite, a simple routine carrying multiple dysfunctions which generally do not lead to an improvement in the productivity of the employees and, consequently, in an improvement in the performance of the organizations. This matter could lead the authors to reflect on another innovative approach to fill the gaps observed during traditional assessment in a context marked by a digital revolution and development of working methods, and when companies constantly need new skills and knowledge.

The objective of this article is to explore the impact of new evaluation systems on employee performance by highlighting the failures and operating anomalies associated with traditional employee evaluations while proposing some answers concerning an innovative evaluation process. To this end, we have adopted a hypothetico-deductive approach based on bibliographical materials. This approach allowed us to analyze past and future evaluation practices.

The analysis results showed that the new system proposed by the authors cannot be applied to all companies for various reasons that we have been able to develop in this article.

Keywords: Performance appraisal, Impact, Innovation, Tradition, Employee performance

Introduction

Considérées en tant que noyau de l'organisation, les ressources humaines sont des acteurs incontournables pour la réussite de divers projets et programmes dans n'importe quelle organisation. Pour réussir dans un contexte économique flexible et compétitif cela nécessite entre autres des ressources humaines compétentes, motivantes et productives au sein de toute structure, chose qui a fait de la gestion des ressources humaines, un enjeu vital pour toute entreprise désireuse de tirer profit de son capital humain afin d'améliorer sa performance... D'où l'évaluation est l'une de ses pratiques fondamentales. De nombreuses études, recherches et auteurs ont été intéressés par l'évaluation, cependant, il n'existe pas de définition universelle sur laquelle tout le monde s'accorde. Depuis son apparition jusqu'à aujourd'hui, de multiples définitions ont été proposées, parmi eux : «L'évaluation des ressources humaines est un ensemble de procédures systématiques destinés à juger les qualifications et les mérites des membres de l'organisation (Sekiou, Chevalier, Blondi, Fabi, & Besseyre des Horts, 1993) ». L'évolution chronologique de l'évaluation prouve que la façon traditionnelle d'évaluer les collaborateurs était erronée. Les systèmes traditionnels ne s'adaptent pas au contexte actuel marqué par une révolution numérique et une évolution de modes de travail. Toutefois, jusqu'à présent personne n'a été en mesure de démontrer une corrélation positive entre les méthodes d'évaluation traditionnelles et l'amélioration du rendement individuel et collectif (Barrette & Carrière, 2003).

Dans un autre registre, un système efficace d'évaluation des performances est généralement doit garantir la motivation, le bien être, et la productivité globale d'une organisation, et ce, en identifiant les points forts des employés, leur axes à améliorer et en leur fournissant un feedback continu sur leur rendement ...

Dans ce sillage, plusieurs études réalisées par des auteurs aux États-Unis montrent que les entreprises devraient modifier leurs pratiques d'évaluation (Rock, Davis, & Jones, 2013). Par ailleurs, certaines entreprises telles qu'Adobe, Dell, Microsoft et IBM ont abandonné les évaluations traditionnelles, en les remplaçant par des approches d'évaluation innovantes basées sur un feedback immédiat et continu (Cappeli & Tavis, *The Performance Management Revolution*, 2016).

L'objectif du présent article est d'explorer l'impact des nouveaux systèmes d'évaluation sur la performance des employés en mettant en lumière les défaillances et anomalies de fonctionnements associés aux évaluations traditionnelles des employés, tout en proposant des éléments de réponse concernant un processus d'évaluation innovant. À cette fin, nous avons

adopté une posture épistémologique logico-déductive fondée sur des documents bibliographiques. Cette démarche nous a permis d'avoir une idée sur les pratiques d'évaluation dans le passé et le futur, donc le plan s'articule autour de trois points essentiels. Dans la première section, il serait nécessaire d'entamer par une première partie qui présente l'historique et les définitions de l'évaluation des employés en entreprise. En deuxième section, on présentera une revue de la littérature autour des pratiques traditionnelles du système d'évaluation. En troisième section, on analysera les articles pertinents présentant l'évaluation sous une nouvelle perspective.

1. Système d'évaluation des employés : Evolution et définitions

1.1. L'évolution historique

Selon plusieurs sources, les évaluations des employés ont été inventées par WD Scott pendant la première guerre mondiale. Le système inventé n'était pas un concept bien connu, donc il a fallu attendre le milieu du siècle pour qu'un grand nombre d'entreprises adoptent des systèmes d'évaluation plus formels.

Au milieu des années 1950, les évaluations formelles du rendement étaient beaucoup plus connues, plusieurs entreprises ayant recours à des systèmes fondés sur la personnalité pour évaluer le rendement. À la fin des années 50, toutefois, le malaise à l'égard de ces systèmes a commencé à se manifester, pour non seulement le manque d'auto-évaluation, mais l'approche fondée sur la personnalité a surveillé la personnalité de la personne au lieu de sa performance. Dans les années 60, on insistait davantage sur l'auto-évaluation, la plupart des systèmes d'évaluation du rendement visaient davantage à examiner ce qu'une personne pourrait être en mesure d'accomplir à l'avenir.

Au fil des années 1960, les évaluations du rendement ont commencé à mieux fonctionner. Elle met davantage l'accent sur les buts et les objectifs ainsi que l'autoévaluation des employés.

Au cours des années 1970, il y a eu beaucoup de critiques quant à la façon dont les évaluations ont été faites et un certain nombre de cas ont même été soumis aux tribunaux. Ceci s'explique en grande partie par la subjectivité vu que la plupart des systèmes d'évaluation étaient basés sur les avis de supérieurs, ce qui pousse les entreprises à utiliser des échelles d'évaluation pour mesurer le rendement de leurs employés.

Au cours des 20 années suivantes, il y a eu une augmentation du nombre de sociétés axées sur la motivation et la mobilisation des employés. Ceci a donné lieu à une approche plus globale en matière de gestion et d'évaluation du rendement. Les entreprises ont commencé à intégrer des mesures entièrement nouvelles dans le cadre de leur processus d'évaluation. Il s'agit entre

autres de la conscience de soi, de la communication, du travail d'équipe, de la réduction des conflits et de la capacité de gérer les émotions (Kumar, Harish, & Gowd, 2016).

1.2. La définition de l'évaluation en entreprise

Évaluation des performances, évaluation du rendement, appréciation du personnel, appréciation des compétences, appréciation...), sont autant de termes utilisés par des auteurs en ressources humaines. Par contre, ils ne sont pas d'accord sur le sens de ces termes. Parmi eux, il y a ceux qui voient le besoin de recourir à la distinction entre le terme « appréciation » et le terme « Évaluation » (Campoy, Maclouf, Mazouli, & Neveu, 2011), et ceux qui n'ont aucune importance par rapport aux différences existés. (Luc, 2006) (Thevenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2007).

Selon Douayri, l'évaluation se définit comme « le processus par lequel on arrive à des jugements sur la performance passée et présente ainsi que sur le potentiel futur d'un subordonné en regard de l'environnement de son travail (Douayri, 2016)».

On peut dire aussi que l'évaluation « Un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions (Bernard & Daniel, 2005) ».

En outre, Ferray a défini le système d'évaluation comme « un système structuré et formel dont la finalité est de mesurer, évaluer et influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un salarié occupant un poste donné pour permettre la mise en œuvre de la politique générale de l'entreprise (Ferrary, 2014)».

2. Les critiques de l'évaluation des employés en entreprise

Personne ne connaît le coût réel d'une évaluation erronée des individus, mais on peut présumer qu'il est très important en fonction de plusieurs études réalisées par différents auteurs (Gosselin & Murphy, 1994). Selon une étude menée par l'entreprise Wyatt auprès de 897 entreprises canadiennes, seulement 16% d'entre elles se disent satisfaites de leur évaluation, alors que 29% en sont carrément insatisfaites (Des Robert, 1993). La principale cause de cette insatisfaction est due à l'incapacité des modes d'évaluation à établir un lien entre les objectifs de l'entreprise et les attentes des individus. Ils sont considérés comme inefficaces non seulement par les entreprises canadiennes, mais également par les entreprises américaines (Lefton, 1985) (Rice, 1985).

D'une manière plus spécifique, les évalués sont généralement insatisfaits par les modes d'évaluation de leur performance et, en précisement, par l'encadrement de leurs supérieurs, plus la qualité et de la quantité insuffisantes de feedback qu'ils reçoivent sur leur performance (Bernardin, 1989) Une situation similaire pour les professionnels RH qui ne sont pas satisfaits

de la façon dont les évaluations du rendement sont menées. Généralement l'évaluation doit améliorer la motivation et la performance des individus, mais selon une étude menée par Letton, a montré que, pour 69% des 360 gestionnaires interrogés dans l'étude que l'évaluation de leur performance avait eu peu ou pas d'impacts significatifs (Lefton, 1985). En fait, d'autres enquêtes suivent le même raisonnement : les systèmes d'évaluation ne conduisent généralement pas à une amélioration de la performance (Schneier, Shaw, & Beatty, 1991).

L'insatisfaction générale que nous avons ressentie dans ce paragraphe n'était en réalité que le symptôme d'un problème beaucoup plus profond. Pour déterminer la véritable cause de cet échec, il faut regarder au-delà de ce symptôme. Les facteurs de cet échec et de cette frustration sont multiples. Ils peuvent être divisés en trois groupes, en abordant brièvement ceux qui nous paraissent les plus décisifs.

2.1. Fausses croyances : Motifs d'un contexte défaillant

L'Heureux, Gosselin et Murphy ont démontré qu'il y a plusieurs raisons à l'échec de l'évaluation, entre autres des croyances erronées sur le concept de la performance elle-même. En effet, la performance des employés se repart selon une courbe normale où 80-90% des employés est moyennement performante et que les autres employés se répartissent en deux catégories : 5-10% sont super-performants et 5-10% sont sous performants. Cette distribution peut conduire à la démotivation et à la déception des salariés lorsque les entreprises envoient le message qu'elles sont moyennes et rien de plus. Les employés savent que cela ne suffit jamais, surtout lorsque les employeurs visent l'excellence, et que les employés ont conscience même s'ils améliorent leur performance, ne seront jamais à la hauteur de leurs employeurs.

Une autre idée fautive est que la pratique de l'évaluation en général suppose que la mesure du rendement est une réalité objective, mais il s'agit d'une construction sociale qui présente un certain degré de subjectivité par rapport au contexte organisationnel dans lequel nous évoluons. Aussi bien que le formulaire d'évaluation joue un rôle décisif dans la qualité de l'évaluation des employés, et que la sous-performance est la seule faute de l'employé, sans prendre en considération de toutes les contraintes du poste et de l'interdépendance de l'employé vis-à-vis de ses collègues.

Après tout, le processus est malheureusement perçu par plusieurs comme un moyen de résoudre les problèmes des employés, alors qu'un bon système d'évaluation devrait d'abord être conçu pour reconnaître et encourager les employés performants, qui forment la grande majorité du personnel de l'entreprise (L'Heureux, 2008) (Gosselin & Murphy, 1994).

Dans ce sillage, le système d'évaluation se retrouve dans une ambiance défavorable : un faible lien entre les objectifs stratégiques poursuivis, tels que ceux liés à la rémunération, aux

attentes mutuelles, aux besoins de formation, etc. (L'Heureux, 2008). De plus, l'universalité et l'uniforme de l'évaluation, les relations du type «Parent-enfant» qui caractérisent souvent les interactions entre les managers et leurs employés lors de l'évaluation de leur performance, sont autant des pratiques qui favorisent la création d'un système d'évaluation défavorable (Meyer, 1991).

2.2. Autres pratiques d'évaluation inefficaces

L'une des pratiques inefficaces du système d'évaluation est qu'il se résume souvent à un rite annuel et non à un processus de gestion continu ou le supérieur est l'unique évaluateur, dans 95% des cas, il essaie de tout faire en une seule rencontre formelle : passer en revue les tâches confiées, enregistrer les performances, communiquer les jugements portés, recueillir les points de vue des employés, décider des actions de suivi et préparer la prochaine évaluation en clarifiant les tâches qui seront confiées (Anderson & Barnett, 1987) , Dans cette rencontre, l'accent est mis sur la responsabilisation des employés pour ce qu'ils ont fait l'année dernière, au détriment de l'amélioration des performances d'aujourd'hui et à l'avenir (Cappeli & Tavis, 2016).

Dans l'ensemble, l'effet de l'évaluation sur les attitudes et les comportements des travailleurs est considérable. L'évaluation est réputée être un facteur de stress. Les employés craignent l'arbitraire et le manque d'objectivité. Fournir une évaluation qui assure entièrement l'objectivité et la subjectivité limitée peut éviter le stress et la frustration (Lapra, 1997).

3. Les évaluations sous une nouvelle perspective

Le processus d'évaluation traditionnel est complexe et fastidieux, ce qui a amené quelques auteurs à envisager des procédures d'évaluation alternatives plus simples. Un processus d'évaluation simple appuyé par des réunions plus périodiques est souvent plus efficace que le modèle traditionnel d'une réunion par année (Chubb, Reilly, & Brown, 2011). De plus, une évaluation efficace doit être axée sur les résultats obtenus ainsi que sur les activités menées pour les atteindre et faire le lien entre la performance individuelle et la performance de l'organisation. (Kenny, 2016), par ailleurs, harmonise les objectifs, les ressources et les activités de l'organisation avec les intérêts et les objectifs de ses membres. (Chubb, Reilly, & Brown, 2011)

Un processus d'évaluation efficace, quant à eux, évalue les employés de manière égale et objective (Cappeli & Tavis , 2016). Au lieu de porter un jugement subjectif sur la performance d'un individu, les supérieurs agissent comme des observateurs objectifs, en évaluant les employés sur une échelle standard en fonction de leurs rôles prévus. Cette manière est beaucoup plus acceptable et beaucoup plus pratique (Dick, 2000), sur ce volet, Taskin et

Dietrich plaident pour que les récompenses individuelles soient flexibles et transparentes, car la rémunération est considérée comme un facteur clé de motivation pour les employés et, dans de nombreux cas, comme un moyen de reconnaissance au travail. De ce fait, il faut que cette dernière soit équitable sans qu'aucun manager porte un certain favoritisme vers un employé (Taskin & Dietrich, 2016), en se basant sur des jugements qualitatifs des gestionnaires tout au long de l'année plutôt que sur des notations numériques (Cappeli & Tavis, 2016)

En outre, l'évaluation des employés devrait être séparée des autres systèmes de gestion, comme le système de promotion et de rémunération, de façon à éviter toute forme de pression sur les employés. Par exemple, lier le système d'évaluation avec le système de rémunération peut encourager les mauvais comportements au sein de l'organisation, et ce, par le fait de se concentrer sur l'effort individuel au détriment du travail en équipe (Kondrasuk, 2011).

3.1. les nouvelles composantes : outils d'une meilleure performance

Plusieurs études mettent en évidence un certain nombre de conditions pour une évaluation réussie des performances, Il s'agit notamment des recherches du Carr Innovation Group qui montrent que l'intégration d'une rétroaction continue dans le processus d'évaluation a un impact significatif sur le rendement des employés (Winter & Jackson, 2004), cette approche est perçue par l'évalué comme une forme de coaching personnalisé (Chubb, Reilly, & Brown, 2011). Dans ce contexte, plusieurs organisations ont mis en place un système de feedback continu entre l'évalué et son supérieur, et parmi eux, l'entreprise américaine Colorcon qui a été la première entreprise qui a adopté ce système de feedback continu (Cappeli & Tavis, 2016). De plus, l'établissement d'objectifs plusieurs fois par année pourrait être une pratique qui favorise cette approche (Garr & Sanders, 2017). Par ailleurs, pour un diagnostic plus approfondi de la performance individuelle, Kondrasuk a souligné l'importance du feedback à 360° dans le système d'évaluation, qui incluait le feedback des collègues, clients, partenaires... (Kondrasuk, 2011).

L'utilisation de la technologie de l'information et de communication dans le processus d'évaluation est l'un des éléments innovants du système. Aujourd'hui plusieurs entreprises essaient d'utiliser des systèmes d'évaluation sous forme de réseaux sociaux, notamment l'entreprise Accenture qui a développé un programme de style Facebook appelé « Performance Multiplicateur », ce programme permet aux employés de publier des mises à jour de statuts et des objectifs hebdomadaires personnels (Chubb, Reilly, & Brown, 2011). L'intégration de la technologie dans l'évaluation vise à améliorer et à éliminer les craintes liées aux entretiens d'évaluations. L'objectif derrière cette initiative est de relier les organisations à la digitalisation (Mcgregor, 2009).

Une autre caractéristique qui tient une place importante dans la mise en place des nouvelles composantes du système d'évaluation est de bâtir une solide culture de leadership dans le processus d'évaluation. Plusieurs auteurs ont discuté de l'importance d'avoir un leadership fort dans le processus en faisant participer les supérieurs hiérarchiques à l'élaboration des processus de gestion des performances. De la même façon, Franco & Bourne ont constaté que la participation de la haute direction faisait preuve de leadership, jouant un rôle essentiel dans la mise en œuvre efficace de la gestion de la performance (Chubb, Reilly, & Brown, 2011).

3.2. Les acteurs impliqués dans la nouvelle démarche

Dans les évaluations traditionnelles, les entretiens annuels ne sont effectués qu'entre l'évaluateur et le superviseur direct, ce qui rend la situation inconfortable entre les deux parties (Meyer, 1991).

Plus il y a de personnes impliquées, plus elles sont susceptibles de proposer de meilleures idées et, dans une certaine mesure, moins d'erreurs. Pour cette raison, les évaluations modernes impliquent toute les parties prenantes de l'entreprise, à savoir, les subordonnées, les managers, les collègues et à travers l'évaluation 360° et les spécialistes en ressources humaines, selon la logique suivant :

- **Phase de définition des objectifs :**

Les auteurs, Nils, Taskin et Bouchat, ont mis l'accent sur l'engagement des employés dans le processus d'évaluation par la création de leurs propres objectifs (Nils, Taskin, & Bouchat, 2013) Ces objectifs doivent être plus précis, stimulants, et mesurables, Condomines soutient cette idée car, selon lui , pour atteindre un certain degré de transparence, le processus d'évaluation doit être pleinement informé par toutes les parties concernées (Condomines, 2011), ce qui entraîne une grande satisfaction des employés suite au sentiment de transparence, d'acceptation et d'appropriation envers le processus (Kondrasuk, 2011).

Une fois les objectifs fixés, les spécialistes des RH les examinent pour en arriver à des meilleurs objectifs. En effet, ces experts peuvent formuler, de façon plus précise, les besoins de chacun et les transformer ensuite en un système adapté à leurs attentes (Kondrasuk, 2011).

- **Phase d'évaluation de rendements :**

Impliquer les managers dans le processus d'évaluation peut être une source de motivation pour les employés. Purcell et al. affirment que les managers inspirants et favorisant des attitudes positives chez leurs subalternes, sont probablement des sources de motivation, de satisfaction et d'engagement. Leur rôle est important pour humaniser les évaluations de performance (Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton, & Swart, 2003). C'est pourquoi les entreprises se mettent à investir dans la formation de leurs cadres (Cappeli & Tavis, 2016).

L'évaluation ne doit pas être contrainte seulement entre les objectifs du manager et l'auto-évaluation du subordonné. L'évaluation des pairs ... donne une image plus complète des réalisations réelles et des attentes par rapport à ce qui doit être atteint (objectifs, critères). Les évaluations des clients des subordonnés sont également recommandées... (Kondrasuk, 2011). À cet égard, les travailleurs sont valorisés au sein des organisations car ils savent comment leurs collègues et les autres perçoivent leur travail (Mignonac, 2009), et par conséquent, ils s'entraident en cas de besoin (Troost, 2017).

Analyse et discussion :

Le nouveau système d'évaluation recommandé par les scientifiques pourrait apporter divers avantages aux employés et aux organisations. En plus de l'élimination des causes de non compétitivités et de compétences, le nouveau processus facilite la fluidité et la flexibilité du travail et augmente le degré d'innovation à travers la définition des objectifs individuels de chaque collaborateur et les lie avec les objectifs stratégiques de l'organisation. L'articulation des composantes du système est basée sur les principes de leadership, ce qui semble logique de souligner que le feedback continu et la reconnaissance au travail sont les unes des composantes essentielles de ce nouveau système d'évaluation, ces deux éléments constituent un sujet important chez les collaborateurs, une source de motivation pour eux et également un facteur pour assurer un climat favorable de travail. En outre, le nouveau système d'évaluation est perçu par les scientifiques comme un processus d'accompagnement et de suivi, afin d'aider les collaborateurs d'atteindre leurs objectifs selon le raisonnement suivant : communiquez, partagez, et travaillez ensemble pour atteindre vos objectifs.

En analysant les composantes du nouveau système, la question qui nous est venue à l'esprit était: si le système proposé est avantageux pour les employés que l'organisation, pourquoi existe il encore des organisations qui n'ont pas entamé à adopter ce nouveau processus ? D'un point de vue personnel, les composantes du nouveau système seront l'un des enjeux clés de l'évaluation de demain, cela suppose de construire des infrastructures solides pour le mieux gérer. De nombreux obstacles peuvent entraver sa mise en place. Nous citons ce qui nous semble importants :

- L'introduction du nouveau système aura un impact significatif non seulement sur le travail quotidien des employés, mais aussi sur leur vie en dehors du bureau. Face à ce changement important, les managers doivent s'adapter et faire évoluer leurs rôles. En effet, l'ancienne mentalité des supérieurs hiérarchiques peut ralentir la mise en œuvre du système dans sa globalité. C'est dans ce contexte

qu'ils doivent être formés pour s'adapter au nouveau système. Ce dernier point a probablement le plus d'impact sur la réussite de tel processus.

- Le système préconisé par les chercheurs n'est pas pertinent pour tout type de structures. Il y a des structures ou leur taille et leur chiffre d'affaires freinent la mise en place du système en raison des coûts induits pour son application (frais de formation et de coaching, logiciels d'évaluation ...), sur ce volet, il pourrait avoir des organisations servies par le système traditionnel.

Conclusion

Le but principal de cet article est d'exposer l'évaluation des employés d'un nouveau point de vue tout en critiquant l'évaluation classique. Pour ce faire, on a procédé à une revue de littérature actualisée sur l'évaluation moderne et son incidence sur les employés.

La revue de littérature, nous a permis à découvrir des lacunes dans le système d'évaluation traditionnel, il ressort de cette étape que le système traditionnel n'est pas apprécié par toutes les parties prenantes vu ses effets néfastes qui ne conduisent pas à créer un climat favorable de travail. Ces effets se manifestent sous forme de frustration, de stress, et par conséquent, de démotivation des employés.

Dans la deuxième partie de notre revue de la littérature, de nombreuses études ont mis l'accent sur la réinvention de l'évaluation du rendement, que ce soit globalement ou partiellement. Nous avons pu démontrer grâce aux différentes théories et apports que le nouveau système proposé vise à accroître la performance de l'organisation dans son intégralité, par la reconnaissance au travail, le bien-être, l'engagement et la productivité.

Après avoir donné le point de vue de certains auteurs et chercheurs du métier de la GRH par le biais de leurs littératures, et ainsi leurs théories et analyses. Il a été constaté qu'il est difficile d'affirmer que le nouveau système peut s'appliquer à une entreprise quelconque dû à deux défis liés essentiellement, au financement de ce système, et de la vieille mentalité des managers, chose qui peut freiner l'adoption de nouveau système dans certaines organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson, G. C., & Barnett, J. G. (1987). Characteristics of Effective Appraisal Interviews. *Personnel Review*, 16(4), 18-25.
- Barrette , J., & Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations industrielles*, 58(3), 427-453.
- Bernard , M., & Daniel , C. (2005). *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances* (éd. 6e). Dunod.
- Bernardin, H. J. (1989). Increasing the Accuracy of Performance Measurement: A Proposed Solution to Erroneous Attributions. *Human Resource Planning*, 12(3), 239-250.
- Campoy, E., Maclouf, E., Mazouli, K., & Neveu, V. (2011). *Gestion des ressources humaines* (éd. 2eme édition). Pearson.
- Cappeli, P., & Tavis, A. (2016). The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.
- Chubb, C., Reilly, P., & Brown, D. (2011). *Performance Management: Literature Review*. Institute for employment studies. UK: HR Network.
- Condomines, B. (2011). *L'évaluation de la performance individuelle au travail : vers une évaluation responsable ?* Paris: Congrès de l'ADERSE.
- Des Robert, G. (1993). Reconnaissance du rendement : les entreprises canadiennes sont insatisfaites. *Les Affaires*, 22-23.
- Douayri, K. (2016). L'évaluation des ressources humaines : méthodes et mise à l'épreuve. *Dossiers de recherches en économie et gestion dossier spécial*(3), 120-144.
- Dick, G. (2000). Performance Appraisal Reappraised. *Harvard Business Review*, 78(1).
- Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines : Entre marché du travail et acteurs stratégiques*. Dunod.
- Garr, S., & Sanders, E. (2017). Continuous Performance Management: A Primer. *Deloitte Consulting LLP*, 1-40.
- Gosselin, A., & Murphy, K. R. (1994). L'échec de l'évaluation de la performance. *Gestion*, 19(3), 17-28.
- Kenny, G. (2016, Février). Fixing performance appraisal is about more than ditching annual reviews. *Harvard business review*, 1-4.

- Kondrasuk, J. N. (2011). So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like? *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 57-71.
- Kumar, T., Harish, G., & Gowd, T. (2016). Evolution of performance appraisal system on employees motivation. *Anveshana's international journal of research in regional studies , law , social sciences , journalism and management practices*, 1(9), 49-56.
- L'Heureux, M. (2008). Transformer l'évaluation de performance en une démarche de développement individuel du personnel et des bénévoles. *Revue internationale de soins palliatifs*, 23(4), 141-143.
- Lapra, J. P. (1997). *L'évaluation du personnel dans l'entreprise*. Dunod.
- Lefton, R. E. (1985). Performance appraisals: Why they go wrong and how to do them right. *National Productivity Review*, 5(1), 54-63.
- Luc, B. (2006). *Management des hommes ,Historique - grands acteurs et auteurs - méthodes, outils, perspectives*. Editions d'Organisation.
- Mcgregor, J. (2009). Performance Review Takes a Page from Facebook. *business week*, 28-29.
- Meyer, H. H. (1991). A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma. *Academy of Management Executive*, 5(1), 68-76.
- Mignonac, K. (2009). Cours d'évaluation des performances individuelles. Toulouse: Fiches outils ressources humaines.
- Nils, F., Taskin, L., & Bouchat, P. (2013). l'évaluation de la performance. Rapport théorique. (UCL, Éd.) *Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail*, 2(2), 1-42.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Rice, B. (1985). Performance Review: Examining the Eye of the Beholder. *Across the Board*, 24-32.
- Rock, D., Davis, J., & Jones, E. (2013). One simple idea that can transform performance management. *People & strategy*, 36(2), 16-19.
- Schneier, C. E., Shaw, D. G., & Beatty, R. W. (1991). Schneier, Performance Measurement and Management: A Tool for Strategy Execution. *Human Resource Management*, 30(3), 279-301.
- Sekiou, L., Chevalier, F., Blondi, L., Fabi, B., & Besseyre des Horts, C.-H. (1993). *Gestion des ressources humaines*. De Boeck.

- Taskin, L., & Dietrich, A. (2016). *Management humain: Pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. Bruxelles: De Boeck supérieur.
- Thevenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., & Bender, A.-F. (2007). *fonctions RH, politiques, métiers et outils des RH*. Pearson.
- Trost, A. (2017). *The end of performance appraisal a practitioners' guide to alternatives in agile organisations*. Springer International Publishing.
- Winter, J., & Jackson, C. (2004). *The Conversation Gap: Using dialogue to build trust and inspire performance*. Career Innovation Group.