

## ÉVALUATION DU PERSONNEL : GAGE POUR LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES EMPLOYÉS DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE D'ÉLECTRICITÉ

Son PINDI MBUMBA  
Université Pédagogique Nationale, R. D. Congo  
[mbumson@gmail.com](mailto:mbumson@gmail.com)

**Résumé :** Le présent article est une étude empirique portant sur la pratique d'évaluation du personnel comme gage du développement professionnel des employés de la société nationale d'électricité. L'étude vise à vérifier la relation entre l'évaluation du personnel et le développement professionnel car les gestionnaires des ressources humaines s'accordent à considérer l'évaluation du personnel comme un facteur déterminant pour la carrière des agents dans les organisations. Pour atteindre cet objectif, une enquête a été menée sur 354 agents à travers une échelle d'évaluation de type Likert. Après interprétation des résultats, il se révèle que la pratique d'évaluation a une influence sur le développement professionnel.

**Mots-clés :** Évaluation du personnel, entreprise, développement professionnel, Kinshasa

### STAFF APPRAISAL: A PLEDGE FOR THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN THE NATIONAL ELECTRICITY COMPANY

**Abstract:** This paper is an empirical study of the practice of staff appraisal as a token for professional development of employees in the national electricity company. The study aims to verify the relationship between staff appraisal and professional development as human resource managers agree that staff appraisal is a determining factor for the career of staff in organisations. To achieve this objective, a survey was conducted on 354 staff members using a Likert-type evaluation scale. After interpretation of the results, it was found that appraisal practice has an influence on professional development.

**Keywords:** Staff appraisal, Company, Professional development, Kinshasa

### Introduction

Il est aujourd'hui admis que l'homme est une ressource pour toute organisation. Qu'il s'agisse de l'Administration stricto sensu ou du secteur public plus largement, le capital humain souligne Becker (1962) permet de rentabiliser les autres investissements (financiers, matériels et immatériels...) C'est la raison pour laquelle l'amélioration de qualité d'une organisation doit passer par la valorisation de la ressource humaine comme un levier important. S'appuyer sur elle est surtout devenu une nécessité. Dans ce cadre, La fonction ressources humaines est devenue, un partenaire de premier rang dans l'élaboration des stratégies visant à donner ou à maintenir un avantage concurrentiel à l'organisation. Cette fonction ressource humaine joue désormais un rôle stratégique et crucial dans le succès des organisations. Dans ce contexte, les entreprises publiques congolaises en général et la société nationale d'électricité (SNEL en sigle) en particulier doit être compétitive et proactive en vue d'améliorer la qualité du service rendu à ses usagers. Or, cet objectif ne peut être atteint qu'à condition que la SNEL valorise les gisements de compétence, de

savoir-faire ainsi que les performances individuelles de son personnel en constante évolution. Pour ce faire, la meilleure technique est celle de l'évaluation du personnel. Elle est considérée comme un moyen efficace pour apprécier la valeur professionnelle des agents. Ainsi, l'évaluation ne doit pas être conçue comme une simple obligation statutaire, mais comme un levier d'amélioration et de développement des ressources humaines visant à déterminer individuellement les axes de progrès et d'évaluation des agents et d'évaluer leurs performances selon les critères établis. Cependant, depuis plusieurs années après la mise en application du système de gestion des carrières à la société nationale d'électricité, le diagnostic porté sur le système a révélé une absence de suivi véritable de la carrière d'agent laquelle se caractérisait notamment par les faiblesses suivantes : l'affectation des agents à des postes non évalués, l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des agents, l'écart considérable entre les résultats de l'évaluation du personnel et les résultats professionnels, le faible développement du potentiel humain, l'afflux de réclamations et demandes des agents désireux d'occuper un poste de catégorie supérieure, la non implication de l'agent et de son chef direct dans la gestion de carrière, la baisse de la productivité (Snel, 2010). Au regard de ces constats, la pratique objective de l'évaluation se présente comme une gage de l'évolution professionnelle. Le présent article entend poser un regard critique sur le système d'évaluation du personnel utilisé dans la société nationale d'électricité dans le but de vérifier la relation qu'il y a entre cette activité de gestion des ressources humaines et le développement professionnel. Pratiquement, il consiste à : analyser la pratique d'évaluation, ses modalités et ses outils ; tester la relation entre la pratique d'évaluation et le développement professionnel des agents. En plus de l'introduction, cet article est structuré en trois points dont notamment les matériels et méthodes, les résultats et la discussion.

## **I. Matériels et méthodes**

### ***1.1 Population et échantillon***

La population cadre ou limitée géographiquement peut être déterminée en termes d'étendue territoriale. Les auteurs comme, Anderson, Sweeney et Williams (2010) l'appellent population échantillonnée. C'est celle au sujet de laquelle on peut disposer des informations complètes et celles que l'on peut atteindre pour la recherche. La table statistique de la population et échantillon dans le cas d'une proportion (fr.scribd.com) a été utilisé, à l'issue de laquelle l'échantillon est de 354 agents de la Snel dont 9,89 % des enquêtés ont l'âge variant entre 18 et 25 ans ; 42,37 % des enquêtés se situent dans l'intervalle allant de 26 à 40 ans et 47,74% des sujets se concentrent entre 41 et 65 ans. Les femmes sont minoritaires par rapport aux hommes ; 13,84% contre 86,16%. Quant au niveau d'étude, 43,22% des sujets ont un diplôme d'état ; 36,72% des enquêtés ont le niveau de graduat et 20,05% des sujets de l'enquête ont le niveau de licence.

### ***1.2 Instruments***

Le questionnaire sous forme d'échelle à cinq degrés comprenant vingt - cinq items a été utilisé dans cette étude. Les échelles de Likert sont très répandues car elles sont parmi les outils les plus fiables pour mesurer les opinions, les perceptions et les comportements (Kanga, 2010). L'élaboration de l'échelle a consisté en premier lieu à rassembler des propositions exprimant la pratique d'évaluation du personnel selon la littérature consultée. Ensuite, les degrés d'évaluation allant de 1 à 5 ont été attribués à chacune des propositions. Enfin, l'échelle d'évaluation couvre deux variables

suivantes : la pratique d'évaluation (items allant de 1 à 11) et le développement professionnel (items allant 12 à 25). Le répondant devait indiquer un seul degré d'évaluation parmi les cinq suivants : Pas du tout d'accord. Plutôt en désaccord ; Sans opinion ; Plutôt d'accord ; Tout à fait d'accord. Ainsi, on obtient pour chaque sujet une note indicatrice de l'aspect spécifique évalué, pouvant varier de 1 à 5 suivant d'adhésion à l'item considéré. En outre, les items à forme négative doivent être évalués de 5 à 1 Conversion de degrés d'évaluation pour les items à forme positive et les items à forme négative. Pour ce faire, la pondération a été inversée pour tous les items négatifs car pour les propositions négatives, plus la pondération traduite est élevée moins elle est positive.

Tableau 1. Inversion des degrés des items positifs et négatifs

Degrés qualitatifs	Valeurs quantitatives et intervalles	
	Items positifs	Items négatifs
Pas du tout d'accord	1 (1,0 – 1, 9)	5 (5,0 – 5, 9)
Plutôt en désaccord	2 (2,0 – 2, 9)	4 (4,0 – 4, 9)
Sans opinion	3 (3,0 – 3, 9)	3 (3,0 – 3, 9)
Plutôt d'accord	4 (4,0 – 4, 9)	2 (2,0 – 2, 9)
Tout à fait d'accord	5 (5,0 – 5, 9)	1 (1,0 – 1, 9)

L'indice statistique auquel l'étude a fait recours pour tester la validité est le coefficient alpha de Cronbach (Cronbach, 1951). Nunnally (1978) distingue deux situations pour qualifier un alpha d'acceptable ou non, à savoir : dans une étude exploratoire, l'intervalle d'acceptation se situe entre 50 et 60 et dans une étude confirmatoire l'alpha ne peut être acceptable que s'il est supérieur ou égale à 70.

Tableau. 02. Coefficient de fiabilité pour la consistance et la cohésion d'items à l'aide du test alpha de Cronbach ( $p > 0,1$ )

Nature d'items	Indices statistiques	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Items d'évaluation de la pratique d'évaluation du personnel		11	0.89
Items d'évaluation du développement professionnel		14	0.76

La valeur alpha étant supérieure à 0.70 atteste un haut degré de validité permettant donc d'évaluer la pratique d'évaluation du personnel et le développement professionnel

### 1.3 Traitement

Le traitement de données s'est fait à l'aide de l'analyse statistique du logiciel statistique SPSS 20. Etant donné que l'échelle mesure des intervalles, nous pouvons faire intervenir les statistiques possibles telles que : la moyenne et l'écart type.

## 2. Résultats

### 2.1 résultats aux items de la sous échelle « pratique d'évaluation »

Il est question de présenter les moyennes et les écarts-types calculés par l'ensemble de 354 sujets aux 11 items de la sous- échelle pratique d'évaluation afin de montrer de façon spécifique et globale l'adhésion des sujets aux différents degrés de l'échelle par rapport à l'évaluation moyenne de la sous –échelle sans oublier d'autre part la variabilité des résultats .

Tableau 02. Présentation des moyennes et écarts – types des items de la sous échelle « pratique d'évaluation »

Items	Moyenne	Ecart type	N
1. Il est important que je sois évalué dans mon travail.	4,20	0,78	354
2. Je suis régulièrement évalué dans mon travail	4,19	0,70	354
3. Il y a une distinction entre les collègues qui ont les bonnes notes et ceux qui ont les mauvaises notes à la fin de l'évaluation.	3,83	0,92	354
4. J'aimerais être évalué par le chef et son collaborateur	4,02	0,88	354
5. Je n'aimerais pas être évalué par la mise en situation réelle de travail	3,86	0,97	354
6. Je n'aimerais pas être évalué par moi même	4,16	0,85	354
7. J'aimerais être évalué par mes pairs, collaborateurs et mon supérieur	3,90	0,96	354
8. Je préfère qu'on m'assigne des objectifs à atteindre sur base desquels je serai évalué.	4,05	1,02	354
9. J'aimerais être évalué selon la compétence	3,92	1,04	354
10. Le système d'évaluation prévoit un recours en annulation des notes obtenues par l'agent au cas où ce dernier voudrait les contester	4,19	0,85	354
11. Je n'aimerais pas être évalué selon le Comportement	4,10	1,03	354
<b>Evaluation moyenne de la sous-échelle</b>	<b>4.03</b>		

A partir du tableau 2, il y a lieu de constater que le degré moyen d'évaluation ou l'évaluation moyenne de tous les items de la sous - échelle « pratique d'évaluation » est de 4,03 c'est - à - dire les aspects de l'évaluation du personnel décrit dans cette sous échelle ont obtenu le degré 4 et la majorité des écarts –types sont proche de 1,00 ; ce qui indique qu'il y a peu de variabilité dans les résultats. Autrement dit les agents de la SNEL sont plutôt d'accord sur les différentes propositions relatives à la pratique d'appréciation du personnel en son sein. Il s'agit des items (1, 2, 4, 6, 8,10 et 11). En effet, les agents de la SNEL sont plutôt d'accord pour les aspects suivants : l'évaluation du personnel se présente comme une activité importante des ressources humaines ; elle est régulièrement exercée au sein de l'entreprise sous étude ; les agents de la SNEL sont évalués par leur supérieur direct ; l'autoévaluation est aussi pratiquée comme méthode d'évaluation du personnel ; les critères tels que les résultats réalisés et le comportement sont retenus et utilisés dans l'évaluation du personnel à la SNEL.

Par ailleurs, quatre items (3, 5, 7 et 9) dont les moyennes tombent en dehors de la classe moyenne de la sous- échelle. Ils ont été évalués en moyenne au degré 3. C'est –à –dire que les agents sont neutres sur les aspects suivants de l'évaluation du personnel : le caractère objectif et impartial de l'évaluation du personnel à la SNEL ; l'utilisation de l'entretien comme méthode d'évaluation ; le recours à la méthode 360° ; la prise en compte d la compétence comme critère d'évaluation du personnel.

### 2.1 résultats aux items de la sous échelle « développement professionnel »

Tableau 03. Présentation des moyennes et écarts – types aux items du développement professionnel

Items	moyenne	Ecart type	N
12. L'évaluation positive a une implication sur l'augmentation de ma rémunération.	4,14	0,82	354
13. L'évaluation régulière de mes fonctions me pousse à bien travailler	4,17	0,98	354
14. L'évaluation me permet de découvrir mes faiblesses et mérites	4,09	0,94	354
15. J'ai déjà subi une action de formation suite aux mauvaises notes obtenues à l'évaluation.	4,05	1,06	354
16. J'ai déjà bénéficié de l'avancement en grade suite aux meilleures notes obtenues à l'évaluation.	3,97	0,92	354
17. Dans le processus d'évaluation, mon chef me précise les moyens pour atteindre les objectifs	3,48	1,26	354
18. L'évaluation favorise le dialogue entre la hiérarchie et les agents.	4,15	0,90	354
19. L'évaluation me donne la possibilité de discuter de l'évolution de ma carrière	3,91	1,14	354
20. L'évaluation me permet d'évoluer normalement au sein de la SNEL	4,04	1,03	354
21. Je suis informé de mes résultats d'évaluation à la fin de chaque année.	4,4	0,67	354
22. le système d'évaluation appliquée à la SNEL aide à déterminer les compétences réelles des employés.	4,10	1,03	354
23. Je suis satisfait de la politique d'évaluation du personnel appliquée à la SNEL.	4,21	0,92	354
24. A travers l'évaluation, je fixe de nouveaux objectifs précis pour mon poste	4,14	0,93	354
25. L'évaluation me donne l'occasion d'améliorer les points faibles et renforcer les points forts ?	4,14	1,00	354
<b>Evaluation moyenne de la sous-échelle</b>	<b>4.04</b>		

La moyenne d'évaluation de l'ensemble de sous – échelle est de 4,04. cela veut dire tout simplement que les différentes propositions de développement professionnel tels qu'évalués par les sujets se présentent au quatrième degré. C'est –à-dire les enquêtés sont plutôt d'accord par rapport à la moyenne obtenue des évaluations de la sous échelle. Aussi faut-il souligner que les écarts- types des différents items de cette sous échelle ne présentent pas de grande variabilité dans la réaction des enquêtés. En effet, quatre items (16, 17, 19 et 22) dont les moyennes tombent en dessous de la classe moyenne de la sous échelle, ils sont évalués au degré 3 (sans opinion) et expriment les différents aspects du développement professionnel suivants : possibilité de bénéficier de l'avancement en grade suite aux meilleures notes d'évaluation du personnel ; la détermination claire des moyens à utiliser pour l'atteinte des objectifs ; la discussion sur l'évolution de la carrière professionnelle dans le processus d'évaluation ; la détermination réelle de compétences des employés lors de l'évaluation du rendement.

Par ailleurs, les résultats de dix items (12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 23, 24 et 25) montrent l'adhésion des agents se situant dans la classe moyenne qui est de degré 4 (plutôt d'accord). Ainsi, les items évalués au degré 4 traduisent les aspects suivants du développement professionnel : l'évaluation positive contribue à l'augmentation de la rémunération des agents et cadres de la SNEL ; l'évaluation de rendement constitue un facteur de motivation au travail ; l'évaluation du personnel permet de détecter le besoin en formation et d'en organiser les actions pour le personnel déficient ; l'évaluation du personnel permet de reconnaître la valeur professionnelle des agents et cadres de la SNEL ; l'évaluation du personnel est un moyen de dialogue permanent entre la hiérarchie et le personnel ; le feedback de résultats d'évaluation du personnel ; la satisfaction du personnel vis-à-vis de la politique d'évaluation du personnel dans l'entreprise sous étude ; l'évaluation du personnel est un gage pour une bonne gestion de carrière des agents et cadres de la SNEL ; la redéfinition des objectifs personnels des agents et cadres par rapport à leur travail ; l'évaluation est un facteur d'amélioration de savoir-faire, savoir - savoir et savoir- être en milieu du travail.

### 2.3 Relation l'évaluation du personnel et le développement professionnel

Cette étude va faire la corrélation entre les deux composantes de notre échelle à savoir la pratique d'évaluation du personnel et le développement professionnel

Tableau 04. Présentation des résultats de corrélation de Bravais Pearson

		Pratique d'évaluation	Développement professionnel
Pratique d'évaluation	Corrélation de Pearson	1	,161**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	354	354
Développement Professionnel	Corrélation de Pearson	,161**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	354	354

La corrélation est très significative au seuil de signification de 5% car la valeur p obtenue de la corrélation de deux variables associées, à savoir la pratique d'évaluation et le développement professionnel est de ( $r= 0,161$  ;  $\alpha= 0,002$ ) inférieure au seuil de 5%. Il existe une relation linéaire positive entre la pratique d'évaluation et le développement professionnel. Comme le coefficient est positif, plus on évalue le personnel de la SNEL, plus il se développe professionnellement.

### 3. Discussion

Cette étude montre que l'autoévaluation est pratiquée comme méthode d'évaluation du personnel, les critères tels que les résultats réalisés et le comportement sont retenus et utilisés dans l'évaluation du personnel à la SNEL. Ces résultats corroborent avec ceux de Jacobs, Kafry et Zedeck (1980) qui ont également présenté deux catégories des critères. L'autoévaluation a aussi suscité un intérêt particulier de la part des chercheurs. Dans la mesure où les salariés peuvent eux –mêmes reconnaître leurs points forts et leurs points faibles, l'acceptation de l'évaluation et son

utilisation pour des objectifs développementaux seront plus faciles. En matière d'autoévaluation, les chercheurs se sont intéressés aux capacités d'un individu à s'autoévaluer de façon objective et sur ses connaissances de soi. Ils se sont interrogés sur la tendance à fournir des autoévaluations plus élevées que la réalité (Ashford, 1989). En plus, Harris et Schaubroeck (1988) ont montré que la corrélation moyenne entre les évaluations du supérieur hiérarchique et les auto-évaluations était de .35. Evidemment cette corrélation témoigne d'une correspondance moins que parfaite. Cependant, Schrader et Steiner (1996) ont montré qu'il est possible d'expliquer cette faible corrélation en partie par l'absence de références bien définies par rapport auxquelles on doit s'évaluer. Il est probable sans autre consigne que les supérieurs hiérarchiques réalisent les évaluations en utilisant une notion de performances idéales ou les performances du groupe auquel les salariés appartiennent. En revanche, le sujet lui-même s'autoévaluerait en comparaison à ses performances antérieures ou potentielles. Au sujet de l'outil d'évaluation, l'étude a trouvé que la grille d'évaluation est utilisée à la SNEL. Ce constat est soutenu aussi par les recherches consacrées à élaborer et à évaluer diverses grilles d'évaluation (Landy et Farr, 1983; Levy-Leboyer, 2000). Leurs recherches ont abouti à des conclusions utiles en matière de leur construction.

Les résultats de cette recherche sont confirmés par l'enquête menée par Bruchon-Schweitzer (2000) en France à partir d'un échantillon représentatif de 102 structures. Elle indique que l'entretien est une technique utilisée par les cabinets à 98%, par les entreprises privées et nationalisées à 100%. Cette étude soutient la relation entre la pratique d'évaluation du personnel et le développement professionnel. Dans le cadre des objectifs administratifs, un salarié peut avoir quelque chose à perdre ou à gagner. Les enjeux sont souvent de nature socioéconomique (augmentation des salaires, promotion et formation). Au cours de sa carrière, un agent est continuellement évalué sous diverses formes en vue de changements d'orientation, de reconnaissance pour un bon travail ou pour des sanctions en cas de mauvais résultats. De ce fait, l'évaluation a des conséquences pour les personnes évaluées et pour les organisations qui les réalisent. Brangier, Lancry et Louche (2010) soutiennent empiriquement que l'évaluation se place, après tout, dans une perspective d'évolution de la carrière et d'appariement entre la personne et son environnement.

## Conclusion

En guise de recommandations, les résultats de cette étude permettent aux autorités de la SNEL : de Cerner l'importance de l'évaluation du personnel dans la carrière des agents. Elle contribue au développement du personnel par ricochet à celui de l'entreprise.; de rendre régulier l'évaluation du rendement dans tous les départements et services aussi bien de la direction générale que dans les directions provinciales ; de doter les évaluateurs et le département de ressources humaines des moyens financiers et matériels adéquats capables d'accompagner le succès de la dite pratique ; d'investir dans les travailleurs à travers des multiples formations découlant des recommandations faites par les évaluateurs sur le niveau de performance atteint par les agents et cadres de la SNEL afin de la rendre compétitive sur le marché ; de récompenser les travailleurs qui se distinguent dans l'exercice de leur fonction ; de renforcer les capacités de corps des évaluateurs de la SNEL pour l'intériorisation de valeurs citoyennes et éthiques afin de rendre l'évaluation du personnel impartiale et juste ; de semestrialiser l'activité au lieu de l'annualiser compte tenu de son importance

dans la vie professionnelle des agents ; d'utiliser la méthode de 360° pour obtenir les avis différentiels des évaluateurs au lieu de se focaliser sur un feuillet de cotation ; de renforcer l'entretien d'évaluation cadre d'échange par excellence pour l'amélioration des relations professionnelles entre les chefs et les travailleurs ; d'utiliser les logiciels informatiques d'évaluation du personnel surtout que le monde du travail se digitalise du jour au lendemain.

### Références bibliographiques

- Anderson, D. & al. (2010). *Satistique pour l'économie et la gestion*. (3ieme éd), Bruxelles :Deboeck
- Ashford, S. J. (1989). Self-assessments in organizations. *Research in organizational behavior*, 11,133-174.
- Becker, G. (1962). Investment in human capital, a theoretical analysis, *Journal of Political Economy*, 70, 154-178.
- Becker G.S. (1964). Human capital. Columbia: University Press.
- Harris, M. et Schaubroeck, J. (1988). A metaanalysis of self-supervisor, self-peer, and peersupervisory ratings. *Personnel Psychology*, 41,43-62.
- Jacobs, R. Kafry, D. & Zedeck, S. (1980). Expectations of behaviorally anchored ratingscales.
- Kanga,V.(2010).*Psychologie sociale*. Kinshasa : université de Kinshasa.  
*Personnel Psychology*, 33, 595-640.
- Landy, F. & Farr, J. (1983). *The Measurement of Work Performance : Methods, Theory, and Applications*. New York : AcademicPress.
- Lévy-Leboyer, C. (2000a). *Evaluation du Personnel*. Paris : Editions d'Organisation.
- Lévy-Leboyer, C. (2000b). *Le 360°, Outil de Développement Personnel*. Paris : Editions d'Organisation.
- Nunnaly,J.(1978).*Psychometric theory*. NewYork: Mcgraw hill.
- Schrader, B. W. & Steiner, D. D. (1996). Common comparison standards: An approach to improving agreement between self and supervisory performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81, 813-820.