



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
2^{ème} Promotion, Année académique 2010-2012

SUJET

**ANALYSE CRITIQUE DU SYSTEME
D'APPRECIATION DU PERSONNEL :
CAS DE BOLLORE AFRICA LOGISTICS CAMEROUN
(BOLLORE. A. L CMR)**

Préparé par :

WADJOU PETNGA Christine M. R

Sous la direction de :

Monsieur Touba Fall

Enseignant associé au CESAG

Novembre 2012

Dédicaces

Ce travail de recherche a pu être réalisé grâce au soutien et à la disponibilité de toute la Direction des Ressources Humaine de Bolloré Africa Logistics Cameroun.

Je dédie ce document à la Direction des Ressources Humaines de Bolloré Africa Logistics Cameroun

Je remercie M. Abel DONLAP, Directeur des Ressources Humaines de Bolloré Africa Logistics.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Mon père

Stéphane WADJOU, mon grand-frère

M. Touba FALL, mon encadreur

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des sigles et abréviations

Bolloré A.L Cmr:	Bolloré Africa Logistics Cameroun
DPO :	Direction Par Objectifs
DPPO :	Direction Participative Par Objectifs
DRH :	Direction des Ressources Humaines
GPEC :	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
QCM :	Questions à Choix Multiples
RH :	Ressources Humaines
SAGA:	Société Anonyme de Gérance et d'Armement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux

Tableau 1 : Diverses sources d'information pour l'évaluation	17
Tableau 2 : Typologie de classement des objectifs	21
Tableau 3 : Fiche signalétique de Bollore Africa Logistics Cameroun.....	31
Tableau 4 : Situation des effectifs de Bolloré A.L Cmr par catégorie socioprofessionnelle en 2011.....	32
Tableau 5 : Situation des effectifs B. A.L Cameroun par sexe en 2011.....	32
Tableau 6 : Les moyens utilisés par l'entreprise	33
Tableau 7 : Rédaction d'un fait significatif.....	39
Tableau 8 : Tableau de l'analyse critique du processus d'appréciation de B.A.L Cameroun	40

Liste des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien.....	51
Annexe 2 : Fiche d'appréciation « personnel non cadre »	52
Annexe 3 : Fiche d'appréciation « personnel cadre »	55
Annexe 4 : Synthèse des évaluations de performance du contrôle débours.....	57
Annexe 5 : Synthèse des évaluations des performances recouvrement 2011.....	58
Annexe 6 : Message de lancement de la campagne pour l'appréciation du personnel	59
Annexe 7 : Grille d'analyse des fiches d'appréciation individuelle du personnel	60
Annexe 8 : Etat des propositions gratifications du personnel non cadre.....	61
Annexe 9 : Etat des propositions d'augmentations au mérite du personnel non cadre	62
Annexe 10 : Organigramme du groupe Bolloré Africa Logistics	63

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	5
Chapitre 1 : Revue de la littérature sur le bien-fondé des systèmes d'appréciation.....	6
A. Manifestation du problème à Bolloré A.L Cmr	6
B. Les fondements du système d'appréciation à Bolloré A.L Cmr	7
C. Pertinence des systèmes d'appréciation	10
D. Méthodes et diverses sources d'information pour l'évaluation	14
E. Caractéristiques de l'évaluation du personnel.....	18
F. Choix conceptuel et méthodologique.....	22
Chapitre 2 : Systèmes d'appréciation dans le cadre d'une approche qualitative.....	24
A. Position épistémologique	24
B. Protocole de collecte des données.....	26
C. Méthode de traitement des données.....	27
D. Limites.....	28
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	30
Chapitre 1 : L'organisation et des résultats de l'étude	31
A. Présentation du Groupe Bolloré A.L Cmr.....	31
B. Résultats de l'étude	33
Chapitre 2 : Quelques recommandations.....	37
CONCLUSION GENERALE	43
BIBLIOGRAPHIE	47
TABLE DES MATIERES.....	48
ANNEXES	50

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Au fil des années, l'appréciation des performances des travailleurs s'impose progressivement comme une démarche explicite et outillée de la Gestion des Ressources Humaines. D'où l'importance nouvelle accordée aux évaluations en cours de carrière et à la recherche d'informations apportées par l'ensemble des acteurs de l'environnement professionnel, en plus et en dehors des notations traditionnelles.

A l'aide de méthodes et techniques établies, il s'agit de porter un jugement sur le travail accompli par un individu sur une période donnée, sa performance, ses compétences ou encore son potentiel.

L'appréciation du personnel est un moment important dans la vie du travailleur. Elle permet de faire le point ; d'émettre des souhaits d'évolution ; elle est réalisée sur le principe d'une évaluation des performances, des compétences, du comportement professionnel du travailleur et conduite par le supérieur hiérarchique direct. La mise en place d'un système d'appréciation permet de rendre plus objectives et plus rationnelles les décisions prises dans le cadre de la motivation du travailleur, de l'amélioration de la communication entre l'encadrement et les collaborateurs, de la création d'un climat propice à une meilleure productivité.

L'appréciation du personnel devient formelle ; c'est l'examen de la santé des ressources humaines au sein de l'entreprise, mieux encore, la mesure de l'aptitude d'un travailleur à tenir son poste.

Chez Bolloré A.L Cmr, l'appréciation du personnel est un accompagnement de la vie professionnelle et une source de progrès individuel. C'est en même temps une garantie de la qualité et de l'adaptabilité des ressources humaines, facteurs essentiels de la compétitivité des entreprises. Dès lors, comment fonctionne le système d'appréciation du personnel de la société ? Sur quels leviers peut-on agir pour améliorer le système ? Le stage effectué à Bolloré A.L Cmr durant trois mois va d'abord consister à vérifier s'il existe effectivement un système d'appréciation (à travers ses fondements). Ensuite, voir si le système en place présente les mêmes caractéristiques que celles évoquées dans les enseignements théoriques reçus, puis relever les écarts et proposer enfin des recommandations (outils, nouvelles démarches...) pour un meilleur fonctionnement du système. Autrement dit, au terme de cette période, il sera question de faire une analyse critique du système d'appréciation du personnel.

Le travail sera configuré comme suit : une introduction, deux grandes parties et une conclusion.

La première partie est divisée en deux chapitres :

- Chapitre 1 : Revue de la littérature sur le bien-fondé des systèmes d'appréciation
- Chapitre 2 : Systèmes d'appréciation dans le cadre d'une approche qualitative.

La deuxième partie comprend deux chapitres :

- Chapitre 1 : Présentation du groupe Bolloré Africa Logistics Cameroun et des résultats de l'étude
- Chapitre 2 : Discussion et quelques recommandations.

L'objectif général de cette étude est d'obtenir un meilleur rendement, d'améliorer le climat social et la flexibilité humaine de l'organisation. A côté de l'objectif général, l'étude vise aussi des objectifs spécifiques.

Quant aux objectifs spécifiques, Il s'agit de voir si l'appréciation du personnel s'inscrit dans une perspective d'amélioration du travail en favorisant la communication entre l'encadrement et le personnel et permet (tant) la définition des projets professionnels répondant aux attentes conjointes des travailleurs et de l'entreprise, si l'entretien d'appréciation est un moment de dialogue, d'échange et de négociation.

Entreprendre une étude sur l'analyse critique du système d'appréciation du personnel à B.A.L Cam revêt un intérêt à la fois pour la Direction des Ressources Humaines de B.A.L Cam, pour le CESAG mais aussi pour le stagiaire.

Pour Bolloré A.L Camr, Cette étude peut contribuer à améliorer le système d'appréciation mis en place par la Direction des Ressources Humaines de Bolloré Africa Logistics Cameroun et pourra faire en sorte que le dispositif d'appréciation (le fonctionnement, la nécessité) soit mieux compris par le personnel.

Le CESAG nous a donné l'enseignement théorique dont nous avons besoin ; aussi modeste que soit notre étude, le sujet traité dans le cadre d'une société multinationale, enrichira la documentation du CESAG.

Pour le stagiaire, cette étude permettra de :

- certifier les connaissances intuitives sur un sujet d'actualité dans la gestion des ressources humaines en milieu professionnel ;
- connaître le système d'appréciation du personnel de l'entreprise ;
- échanger/travailler avec les agents de la Direction des Ressources Humaines sur des concepts de gestion des ressources humaines ;
- confronter la théorie de la formation à la pratique du milieu professionnel sous la supervision des professionnels.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.

Dans cette partie, nous allons nous intéresser sur le bien-fondé des systèmes d'appréciation du personnel et essayer de comprendre l'appréciation du personnel dans le cadre d'une approche qualitative.

Chapitre 1 : Revue de la littérature sur le bien-fondé des systèmes d'appréciation

A. Manifestation du problème à Bolloré A.L Cmr

En ces dernières décennies où les entreprises, pour un souci d'efficacité, fondent de plus en plus l'évaluation du personnel sur la performance, tournée vers le résultat, l'appréciation du personnel à B.A.L Cmr porte sur l'évaluation des performances, des compétences, du comportement professionnel du travailleur

Concernant le processus d'appréciation, nous pouvons revenir sur la fiche d'appréciation, outil d'évaluation qui comporte quatre rubriques importantes énoncées ci-dessus. Quant à la méthode d'évaluation, il s'agit d'un entretien individuel entre chaque agent et son responsable hiérarchique direct pour appréhender la contribution du salarié à la réalisation des objectifs d'ensemble.

Cependant, dans la pratique, il n'y a pas assez de responsables hiérarchiques qui maîtrisent la technique de conduite d'un entretien. Ce qui ne favorise pas la maîtrise de la relation de face à face pour l'encadrement d'une part. D'autre part, les collaborateurs peuvent craindre des jugements hâtifs et subjectifs, sans rapport avec l'impression qu'ils ont de leur propre réussite.

Par ailleurs, au niveau de la Direction des Ressources Humaines, de nombreuses réclamations sont déposées par les collaborateurs. Ces derniers se plaignent d'effectuer un nombre important de tâches, d'avoir plus de responsabilités, de faire des heures supplémentaires pour la charge de travail élevée, de toujours respecter les horaires d'ouverture et de fermeture sans qu'ils ne bénéficient d'une promotion, d'une augmentation de salaire etc.

Les points mentionnés ci-dessus regorgent d'une importance capitale dans le système d'appréciation du personnel à Bolloré A.L Cmr qu'il urge d'apporter des solutions adéquates. Cela est particulièrement nécessaire à l'heure où la société est appelée à entreprendre de plus en plus d'opérations de grande envergure.

Le système d'appréciation à Bolloré A.L Cmr repose sur ses fondements qui sont : la politique, la procédure et le processus d'appréciation.

B. Les fondements du système d'appréciation à Bolloré A.L Cmr

1. Politique d'appréciation du personnel

La mise en place d'un programme de développement des ressources humaines, qui vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes, de l'entreprise, les attentes à l'égard du travail, les potentiels et aspirations du personnel, peut être considérée comme un investissement dont les résultats se mesurent en termes de productivité, d'amélioration du climat social et de la flexibilité humaine de l'organisation.

L'appréciation du personnel est une étape essentielle, qui s'inscrit dans une perspective d'amélioration des relations de travail en favorisant d'une part la communication entre l'encadrement et le personnel, d'autre part en permettant la définition des projets professionnels répondant aux attentes conjointes des travailleurs et de l'entreprise.

Il s'agit d'un jugement porté par le supérieur hiérarchique sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions.

Elle a pour but de :

- analyser les points forts et points faibles pour améliorer la performance ;
- fournir des informations pour décider d'une promotion, d'une mutation ;
- servir de base à la décision d'augmentation de salaire ;
- favoriser une meilleure communication entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs.

Conduite dans le cadre d'un entretien annuel d'évaluation, elle sert ainsi de base pour appréhender la contribution du salarié à la réalisation des objectifs d'ensemble, et par conséquent, définir et mettre en œuvre ses perspectives d'évolution de carrières.

L'implication et la participation active des cadres dirigeants restent le seul gage de réussite pour la mise en œuvre de cette politique.

Source : Direction des ressources humaines de Bolloré A.L Cameroun

2. La procédure d'appréciation du personnel

Chaque entreprise construit son propre système qui répond à ses caractéristiques propres et à ses objectifs. Cependant, le système d'appréciation existant à Bolloré A.L Cmr ne saurait en effet ne pas prendre en compte ces caractéristiques. Le personnel également est associé à cette procédure qui s'effectue par étapes :

- tout d'abord, il est diffusé un message d'information du directeur des ressources humaines sur l'intranet, annonçant le lancement de la campagne d'évaluation de fin d'année, accompagné du modèle de fiche d'évaluation en vigueur ;
- le chef de service planifie les entretiens, ensuite, on assiste à la responsabilisation des N+1 et enfin à la communication du chronogramme aux employés ;
- par la suite, c'est la réalisation proprement dit des entretiens d'évaluation portant sur le bilan de l'année et les perspectives d'avenir du poste et de son occupant ;
- on assiste à la remontée par les N+1 des fiches d'évaluations renseignées au chef de service pour validation des évaluations ;
- le chef de service transmet les fiches d'évaluation à la DRH ;
- les équipes de la DRH dépouillent et analysent les fiches, avec renseignement des besoins de formation, des souhaits de mobilité et calculent des taux individuels de performance ;
- la DRH fait un reporting à l'attention des chefs de service. Celui-ci portant sur les synthèses des évaluations, les indications relatives aux taux individuels de performance, et l'analyse comparée des performances sur les 03 dernières années ;
- les taux individuels de performance sont intégrés aux états de propositions de gratification et on assiste à une augmentation au mérite des travailleurs. Les états de proposition sont renseignés par les chefs de service, à l'attention du directeur général pour appréciation de la pertinence du montant de gratification proposé et de la demande d'augmentation ;
- le directeur général peut valider ou invalider les montants de gratification et faire des propositions d'augmentation au mérite.

A Bolloré A.L Cameroun, l'appréciation du personnel est conduite dans le cadre d'un entretien annuel d'évaluation. Nous essaierons de présenter la fiche d'évaluation en vigueur dans la société. Il s'agit d'un formulaire d'évaluation, confectionné par les RH avec des rubriques fondamentales.

3. Présentation du processus (outil et méthode) d'appréciation à B.A.L Cmr

Le groupe Bolloré a déployé une stratégie pour apprécier ses ressources humaines : il s'agit de l'entretien annuel d'évaluation qui est la méthode appliquée et la fiche d'appréciation du personnel qui représente l'outil utilisé. On la retrouve sous deux formes : celle des cadres et des non-cadres.

Ces fiches comportent en en-tête, le logo de la société suivi de l'identification de l'agent (nom, prénoms, date d'embauche, catégorie et échelon, nom de l'évaluateur, date d'arrivée au poste, département, nom du chef de service). Comme son nom l'indique, c'est une fiche qui permet d'apprécier le personnel à partir d'un certain nombre de critères.

Un cadre est réservé au niveau des deux fiches d'appréciation (cadre et non cadre) pour les commentaires du travailleur sur l'évaluation, de l'évaluateur et du chef de service.

D'une façon générale, sur la fiche d'appréciation du personnel non cadre et cadre conçue par la direction des ressources humaines chez Bolloré A.L Cmr, nous retrouvons les rubriques (évaluation des objectifs précédemment fixés, des performances, des comportements professionnels, des résultats et de la tenue du poste, le développement personnel, évolution, orientation et promotion etc.) qui ont été mentionnées dans la partie théorique. Nous constatons donc que l'objet de l'évaluation à Bolloré A.L Cmr prend en considération tous ces différents champs cités ci-dessus. Ces fiches ont en commun la formulation des objectifs pour l'année suivante. Celle-ci est accompagnée des standards de performance et délais de réalisation. Outre ces champs cités plus haut, nous pouvons aussi mentionner le bilan des forces et faiblesses, le projet professionnel et mobilité, les besoins de formation, présents sur la fiche d'évaluation des cadres mais absents sur celle des non cadres.

Un espace est réservé pour les commentaires (du travailleur sur l'évaluation et de l'évaluateur) formulés pendant l'entretien. Il est recommandé de faire viser le document par les parties concernées, le visa de l'évalué ne signifie pas systématiquement son accord, mais assure qu'il en a pris connaissance.

A la fin de l'entretien, les fiches d'appréciation (du personnel cadre et non cadre) co-signées par le travailleur et son supérieur hiérarchique (n+1) sont validées par le directeur des ressources humaines et transmises à la Direction des Ressources Humaines.

L'entretien annuel d'évaluation est un moment fort d'échange entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Il offre un cadre favorable à l'explication des objectifs aux appréciés et à la discussion sur les moyens de les atteindre en fonction des ressources allouées

C. Pertinence des systèmes d'appréciation

De nombreuses questions se soulèvent autour de la notion « d'appréciation ou évaluation du personnel », dans la suite de ce travail, nous nous attarderons sur quelques-unes pour une bonne compréhension (du thème):

- Pourquoi évaluer ?
- Sur quoi porte l'évaluation (que faut-il évaluer) ?
- Qui sont les acteurs ?
- Quels sont les pièges à éviter ?

1. Le sens de l'évaluation

A la question pourquoi évaluer ? La réponse peut ressortir de la multiplicité de ses enjeux dans toutes les organisations qui cherchent l'efficacité et l'efficience dans l'utilisation de ces moyens humains et matériels.

2. Sur quoi doit porter l'évaluation ?

L'évaluation sera peut-être difficile ou une corvée si, au préalable, l'agent n'a pas bien cerné ce qu'il cherche à évaluer. L'objet de l'évaluation peut porter sur :

- les objectifs précédemment fixés ;
- les performances à travers la qualité du travail, la quantité du travail, le sens de l'analyse, le respect des délais, la qualité de prise de décisions ;
- les compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) par la maîtrise des techniques de base pour les tâches effectuées, créativité et initiative, vivacité et rapidité d'exécution, rigueur méthodologique et sens de l'organisation, le sens des responsabilités ;
- les comportements professionnels, les résultats et la tenue du poste, le développement personnel ;

- l'évolution, orientation et promotion.

3. Les acteurs de l'évaluation

Les acteurs principaux de l'évaluation sont les agents eux-mêmes, leur hiérarchie et la Direction des Ressources Humaines.

- **Les agents**

Les agents constituent les principaux acteurs de l'évaluation. Ils sont au début et à la fin du processus d'évaluation. Ils doivent être les principaux acteurs de leur évaluation. Il s'agit de se prononcer sur leur adaptabilité ou non au travail qui leur est confié et de définir des axes d'évolution ou progrès susceptibles de les mobiliser.

L'évaluation constitue pour ces évalués, un moment de dialogue avec leur hiérarchie sur les résultats de leur activité, l'organisation du travail, et les moyens alloués.

C'est l'occasion de parler des difficultés rencontrées dans l'exercice de son travail et d'identifier les axes de progrès. L'évalué devra faire le point lui-même et savoir ce que pense son manager de son travail. Lors de cette évaluation, l'agent devra connaître ce que l'on attend de lui, être à l'écoute de son supérieur et discuter de son avenir professionnel (formation, orientation professionnelle, mobilité) dans l'entreprise. Enfin, de l'entretien devront découler des précisions sur les principaux objectifs de l'année à venir et les moyens de les atteindre.

- **La hiérarchie ou la direction**

L'évaluation est un des actes fondamentaux du management. Le face-à-face avec l'agent constitue un facteur déterminant de recueil d'information et de clarification des rôles. C'est un moment d'échange d'information, de dialogue pour s'assurer que l'agent a bien compris la mission, les objectifs qui lui sont assignés pour repérer les dysfonctionnements et initier des actions de progrès.

Le fait de rencontrer son manager, est un facteur de valorisation dans la mesure où il permet de donner la parole au salarié afin de mesurer son degré de satisfaction et lui montrer qu'il est impliqué dans la réussite de l'entreprise.

L'entretien d'évaluation doit permettre aussi, l'appréciation des résultats de l'année N et la fixation des objectifs de l'année N+1. Il offre à la direction, le moyen d'améliorer la performance des salariés par un repérage et une analyse des dysfonctionnements pour en tirer des pistes d'amélioration.

- **La direction des ressources humaines**

Le rôle de la direction des ressources humaines est de montrer l'importance des enjeux de l'évaluation, d'élaborer un processus d'évaluation allant à la formation des appréciateurs et la confection de supports d'évaluation et de grille d'analyse. Elle devra collecter, centraliser, compléter les informations et gérer les incidences de l'évaluation pour mettre sur pied une gestion des ressources humaines intégrée et dynamique.

Il s'agira pour la direction des ressources humaines, de tirer des résultats de l'évaluation les éléments pertinents pour mettre en place une politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) qui mette en lien et en cohérence les différents processus RH : formation, mobilité, rémunération et qui s'adapte en permanence aux évolutions externes et internes.

Les gestionnaires RH devront faciliter et accompagner les managers dans la définition des objectifs, tableaux de bord de pilotage de l'activité et des référentiels. Ils doivent soutenir les évalués pour leur assurer une évolution professionnelle et la possibilité de se développer (formation à l'emploi actuel, futur, au développement personnel).

Enfin, ils doivent être les garants et les superviseurs de la bonne marche du système d'appréciation du personnel dans le respect des principes d'équité entre les salariés.

En plus de ces quatre acteurs, selon le modèle d'évaluation retenu, d'autres acteurs pourront être associés tels que les fournisseurs, les clients et les collègues.

4. Les pièges à éviter

Il revient tout de même d'évoquer la présence des biais lors des évaluations en ce sens que l'évaluation d'un individu est une opération très délicate.

Sans vouloir être exhaustif, nous avons retenu les biais suivants :

N.B Le mot « biais » signifierait une erreur systématique d'après wikipédia.

- **Le biais du processus d'observation**

Il comporte de nombreuses faces qui exposent les appréciateurs à différents biais.

On a d'une part, l'observation de l'apprécié. Ce problème concerne l'attention que l'appréciateur porte à ce qu'il observe. Deux situations peuvent se présenter à lui, celle où « tout va bien », l'observation aura tendance à se relâcher et celle où il se produit un évènement inattendu et surtout négatif, l'attention devient éveillée. Ainsi, l'évaluateur aura tendance à observer consciencieusement l'évalué uniquement lorsque son comportement est inattendu. Ceci dans le souci de faire comprendre que son observation se cantonnera à une partie restreinte de l'action et du comportement de l'évalué.

D'autre part, il arrive que l'évaluateur stocke des données représentatives des actions de l'évalué pour ne pas trop surcharger sa mémoire. Et chaque fois, face à un agent à évaluer, il opérera une catégorisation pour mémoire comme par exemple consciencieux/je-m'en-foutiste, fiable/non fiable, bon/mauvais...

Ce phénomène est fréquent lorsque le nombre d'évalué est très élevé. C'est ce qu'on appelle la mise en représentation et en mémoire des éléments de l'observation.

- **Le biais de la « recherche du coupable »**

L'homme a tendance à chercher un responsable à chaque dysfonctionnement observé. C'est pourquoi, face à des résultats décevants, il est possible de culpabiliser l'apprécié ; ce qui fausse l'esprit de l'évaluation. En ce sens que l'individu culpabilisé lors d'un entretien d'évaluation aura des difficultés de se ressaisir pour atteindre ses objectifs futurs face au même appréciateur. Donc, ce biais rompt l'aspect « performance sociale » et il sera difficile à l'évalué de se référer à son supérieur hiérarchique quand il est confronté à une difficulté dans l'exécution de sa mission.

Nous allons continuer à relever la pertinence des systèmes d'appréciation en présentant les méthodes, caractéristiques, objectifs et enjeux de l'appréciation.

D. Méthodes et diverses sources d'information pour l'évaluation

1. Différentes méthodes de l'évaluation du personnel

Si les différentes méthodes d'évaluation répondent aux mêmes finalités, elles se différencient sur de nombreux points : la mise en place, le but recherché et les outils...

- **L'entretien d'évaluation**

Adopté par un grand nombre d'entreprises, l'entretien annuel représente un moment fort d'échange entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Il s'agit d'un moment privilégié qui dure au minimum 1h30.

L'entretien annuel permet de faire le point sur une année écoulée, de valider la poursuite ou non dans un poste, de fixer les objectifs de l'année à venir et de décider des actions correctrices à mettre en place et du programme de formation à venir.

L'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute. Il doit être soigneusement préparé à l'avance par les deux parties. Ainsi l'évaluateur devra :

- permettre au collaborateur évalué de s'approprier le mode d'évaluation (questionnaire, guide...)
- analyser le travail et mettre en place un référentiel de compétences par la définition, pour chaque poste, des savoirs, savoir-faire et savoir-être,

Définir les compétences et caractéristiques professionnelles qui feront l'objet de l'évaluation. Une fois par an en début d'année mais un point semestriel peut être effectué afin de prévoir des plans d'actions correctives.

- **Le 360° feed back ou la méthode du 360° ou appréciation 360**

D'origine Nord Américaine, cette méthode d'évaluation se développe fortement dans les grandes entreprises françaises depuis quelques années. Il s'agit d'un système par lequel les compétences du manager seraient évaluées non seulement par son responsable hiérarchique, ses subordonnées et par lui-même.

En fonction du nombre d'intervenants dans l'évaluation du salarié, on peut rencontrer l'évaluation à 180° (plus restreint), l'évaluation à 540°.

Le 360° permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et leadership et les compétences « transversales : valeurs de l'entreprise : sens de la déontologie etc.

La démarche de mise en œuvre d'un 360° efficace s'effectue en plusieurs étapes :

- Présenter aux salariés les finalités et le mode de fonctionnement du système ;
- Sensibiliser les participants à l'importance du 360° feed back dans le développement du personnel ;
- Elaborer un questionnaire ;
- Réaliser les évaluations ;
- Traiter les questionnaires ;
- Suivi et mise en place de plan de progrès.

Une fréquence de deux ans est nécessaire pour conduire ce type d'exercice. Elle permet aux titulaires de bâtir des plans de progrès solides.

- **L'assessment center /development center ou centre de développement ou d'orientation**

D'origine Anglo-saxonne, cette pratique permet d'établir des pronostics de réussite ou d'échec d'une personne pour une fonction ou un poste dans un environnement déterminé. Elle permet aussi de mieux identifier les capacités et le potentiel des cadres et des collaborateurs.

Conçu à l'origine pour des opérations de recrutement, son usage a été étendu à la gestion de carrière des salariés en poste.

Cette méthode d'évaluation répond à la question « comment vous vous y prenez ? ». Il s'agit de mises en situation qui sont étudiées par un certain nombre d'observateurs composés de consultants en recrutement et de managers.

Cette méthode n'obéit pas à un calendrier bien spécifique, il est utilisé pour des opérations ponctuelles et définies (recrutement...)

Pour que l'évaluation soit bien vécue et efficace, il faut que le processus aille à son terme : il faut restituer le résultat à l'évalué et en tirer les conséquences en élaborant un plan d'action. Il est nécessaire que l'entreprise veille à la bonne mise en application et au suivi du plan d'action si elle ne souhaite pas que l'évaluation soit considérée comme un simple acte administratif, une procédure sans utilité véritable.

- **L'Auto-évaluation**

L'employé est au cœur de l'évaluation et sait précisément les critères selon lesquels il évaluera sa performance.

L'auto-évaluation renvoie à la responsabilisation des salariés pour qu'ils prennent leur destin en main c'est-à-dire leur projet professionnel. Le salarié est laissé à lui-même pour faire le point sur son travail. Il devient « l'acteur de sa propre carrière ». L'agent peut être guidé par un formulaire conçu par la direction des ressources humaines qui reste un guide ouvert.

Cette méthode est parfois utilisée pour préparer l'entretien d'évaluation avec son supérieur hiérarchique. Elle permet dans ce cas à l'évalué de préparer sa défense et de réfléchir à son argumentation.

- **Entretien individuel ou collectif**

Formulaire destiné à faciliter les entretiens avec le personnel : celui-ci permet effectivement de recueillir les acquis et les besoins des salariés tout en assurant une traçabilité.

L'évaluation est un exercice difficile qui demande de rester vigilant dans sa mise en place afin qu'elle ne soit pas perçue comme impartiale.

Elle va permettre de déterminer, de manière plus ou moins précise, les compétences des salariés.

2. Les diverses sources d'information pour l'évaluation

Tableau 1 : Diverses sources d'information pour l'évaluation

Types d'outils de recueil	Nature des informations recherchées
L'observation simple	Consiste à noter régulièrement des faits, des constats, des comportements de manière à les relier éventuellement entre eux par la suite
L'entretien centré sur les objectifs	Fixation, degré d'avancement, d'atteinte des objectifs
Les entretiens centrés sur les compétences, entretien biographique et entretien situationnel	L'entretien biographique suit l'acquisition de compétences au cours de l'histoire professionnelle. L'entretien situationnel s'intéresse à la résolution de problème en situation notamment en utilisant la méthode des incidents critiques (que feriez-vous si... ?) A partir de critères jugés stratégiques pour l'entreprise, on demande au sujet de donner des exemples précis de son action en indiquant le contexte, l'action menée et les résultats obtenus
L'inventaire de personnalité	Les comportements sont analysés à travers des dimensions de la personnalité, telles que la cordialité, le raisonnement, la stabilité émotionnelle, la dominance, la vitalité, la contrainte...
La mesure de l'intelligence et de la compétence	Il s'agit généralement de l'intelligence non verbale fondée sur des exercices de pure logique
Les mini situations de travail	Ce sont de petits cas, qui jouent le rôle de stimuli en évoquant une séquence limitée dans le temps et dans l'espace : établir un premier contact, mettre fin à un entretien, faire une remontrance...
Les bilans de compétence	Etablissement d'un bilan et formulation d'un projet
Les essais professionnels	
Les tests d'intelligence et de personnalité, les méthodes prospectives	Utilisés dans les bilans professionnels à l'embauche ou en cours d'emploi pour compléter, éclairer les parcours professionnels et les projets
Les bio data	Racontent la vie personnelle et professionnelle d'un individu en soulignant les faits significatifs et en mettant en lumière les faits positifs
Les questionnaires d'opinion	-Exploratoires à questions ouvertes pour saisir la nature des interrogations -évaluation à questions fermées pour mesurer la distribution des opinions
Les questionnaires de contrôle des connaissances	QCM

Source documentaire de Bolloré A.L Cam.

E. Caractéristiques de l'évaluation du personnel

Pour mettre en place un système efficace d'évaluation de la performance, on doit s'assurer qu'il présente les caractéristiques suivantes :

- **Méthodes acceptées**

Les utilisateurs doivent accepter la méthode de collecte de données ainsi que l'utilisation qui en est faite.

- **Données valides**

Les données fournies doivent être précises (pas d'interprétation ou de modification à la source).

- **Permet le feed-back**

Les données doivent être compilées dans le but de donner du feed-back aux employés et leur permettre de s'améliorer.

L'évaluation du personnel a de nombreux objectifs qui vont s'appliquer différemment selon le type d'organisation dans laquelle elle a lieu.

1. Objectifs de l'évaluation

Selon Loic CADIN, Francis GUERIN, Frédérique PYGERE, Gestion des Ressources Humaines : Pratique et éléments de théorie, p.299, Edition DUNOD 2004, R.MONIE a mis en évidence une hiérarchisation des objectifs de l'appréciation. Il s'agit de :

- répondre à un vœu des salariés (savoir ce que l'on pense d'eux ; pour évaluer leurs perspectives d'évolution) ;
- responsabiliser l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaires issus des jugements occultes) ;
- faciliter la gestion du personnel (évaluation des potentiels, gestion des carrières) ;
- favoriser la communication (dialogue supérieur/subordonné) ;
- Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires (liaison éventuelle à des systèmes d'individualisation des rémunérations) ;

- fournir des données pour la formation (recueil des besoins et des souhaits)
- Améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion de personnel, valoriser les hommes etc.

L'évaluation est aussi un facteur fondamental de communication interne, de motivation et de fidélisation répondant à plusieurs objectifs :

- Clarifier les missions du collaborateur et situer leur contribution à la performance de l'entreprise ;
- Evaluer les activités et les compétences mises en œuvre ;
- Apprécier l'atteinte des objectifs ;
- Fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir, définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ;
- Identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise.

Le résultat de l'évaluation servira de support concret à une analyse partagée avec l'évalué et à la construction d'un plan de développement qui donnera lieu à plusieurs types d'action de formation, de mobilité et d'évolution professionnelle.

2. Enjeux de l'évaluation du personnel

On note différents points au niveau des enjeux à savoir :

- **Enjeu économique**

La démarche d'entretien d'évaluation permet de définir quels salariés peuvent réussir dans un dispositif de formation qualifiante lourd et coûteux dont la mise en place est essentielle pour s'adapter à une évolution technologique ou organisationnelle.

- **Enjeu pédagogique**

Permet aux salariés de disposer d'un regard externe sur leurs performances et compétences.

Permet de favoriser une prise de conscience indispensable à leur évolution.

- **Enjeu psychologique**

Renvoie à des éléments très personnels tels que :

- l'identité professionnelle
- l'image de soi
- l'estime de soi

On ne peut s'estimer soi-même que si on est correctement estimé par les autres enjeux stratégiques :

Permet de bâtir ou valider des plans d'évolution collectifs ou individuels. Il n'y a pas de stratégie individuelle de carrière sans bilan ou évaluation au préalable.

- **Enjeu technique**

Les résultats des évaluations des compétences permettent de bâtir un dispositif de formation sur mesure basé sur les acquis des salariés.

- **Enjeu politique**

Il est difficile de définir des orientations en matière de politique de Ressources Humaines sans disposer au préalable d'un regard sur la situation actuelle de l'organisation ou d'une photographie des forces et faiblesses des ressources humaines de la structure.

Une typologie des objectifs

Quatre auteurs ont récemment proposé une typologie des objectifs dans une perspective d'appréciation de la performance en adoptant des modes de classement différents.

Tableau 2 : Typologie de classement des objectifs

Auteurs	Bernard BESSON(1) R.E LEFTON(2)	Jacques PIVETEAU(3)	Rémi GAGNE(4)
Mode de classement	A partir de l'observation des activités des collaborateurs	A partir des sources des objectifs	A partir du type de formulation de l'objectif
Types d'objectifs	<p>-objectifs opérationnels ou de travail : Ils s'appuient sur les descriptions de fonction qui décrivent les activités à réaliser (activités permanentes et spécifiques) et sur les réalisations à faire découlant de la planification des actions. Ils sont toujours précis et ne concernent que des buts « professionnels ». Ex : augmenter de 5% dans les 6mois la vente de tel produit dans telle région.</p> <p>-objectifs relationnels ou de comportement : Ils sont liés aux conditions dans lesquelles le collaborateur effectue son travail ; il s'agit d'aspects portant par exemple sur la « disponibilité » et « l'engagement » ; les relations et la communication, l'initiative etc. Ils mettent en jeu des aptitudes personnelles. Ils s'avèrent difficiles à définir et à mesurer car ils exigent un changement qualitatif dans le comportement des personnes.</p>	<p>-objectifs issus de l'activité habituelle de la fonction</p> <p>-objectifs issus de l'analyse d'objectifs antérieurs qui n'ont pas été atteints.</p> <p>-objectifs issus des prévisions sur les dimensions à venir de la tâche à exécuter.</p> <p>-objectifs issus des « remarques négatives » formulées au collaborateur au cours de l'année écoulée. Exemple de formulation d'objectif issu de l'activité habituelle : pendant les 6mois à venir le rythme de montage devra atteindre le niveau de 85 appareils/mois...</p>	<p>-objectifs « ressources » Il décrit ce que l'on veut obtenir d'un « fournisseur » Ex : obtenir telle information de tel service</p> <p>-objectif « activité » : Il décrit le fait de réaliser une activité plus que le résultat à obtenir. Ex : réunir une fois par semaine ses collaborateurs.</p> <p>-objectif « effet recherché » : Il décrit la conséquence du résultat obtenu. Ex : 8% plus de passagers à bord de nos trains.</p> <p>-objectif « résultats » Pour les auteurs le seul véritable objectif car il décrit le résultat que le « client » aura entre ses mains. Ex : pour le 31mars le Comité de Direction aura le projet...</p>

Source : CASPAR Pierre et MILLET Jean Guy

- (1) L'appréciation du personnel – Chotard éditeurs
- (2) Motivation efficace par l'entretien d'appréciation Mc Graw-Hill
- (3) L'entretien d'appréciation du personnel INSEP Editions.
- (4) A chacun sa propre entreprise performante Publiunion.

F. Choix conceptuel et méthodologique

Notre intérêt s'est porté sur ce thème car elle permet la mise en place d'un programme de développement des ressources humaines, qui vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes, de l'entreprise, les attentes à l'égard du travail, les potentiels et aspirations du personnel.

De plus, l'appréciation prépare des décisions en matière de formation, mobilité, rémunération, carrière. Elle a comme principal objectif de favoriser le dialogue entre le salarié et son responsable. A ce titre, elle est considérée comme un des éléments de la communication interne de l'entreprise.

Les systèmes d'appréciation présentent un grand intérêt.

- **Intérêt pour l'entreprise**

Il concerne l'aspect opérationnel (suivre la contribution de chacun à la réalisation des objectifs), la maîtrise de la politique d'emploi (connaître le potentiel de compétences actuelles et futures, suivre et rationaliser les décisions individuelles), le contrôle de la hiérarchie et de la structure (repérer les dysfonctionnements, améliorer le système d'information, l'évaluation des « cadres appréciateurs »).

- **Intérêt pour le management**

Il est double. L'appréciation permet au cadre de réaliser un diagnostic permanent de son unité, d'améliorer les relations avec ses collaborateurs et la compréhension. Elle devient ainsi le symbole et la manifestation du nouveau rôle du cadre dans l'approche « Tous DRH ».

- **Intérêt pour la Gestion des Ressources Humaines**

L'appréciation permet la gestion qualitative et quantitative des emplois, l'évolution des grilles de qualification, la politique des rémunérations, la formation, la gestion des carrières...

- **Intérêt pour l'apprécié**

Il découle en premier lieu de ses attentes d'équité. L'apprécié doit pouvoir améliorer son travail, son autonomie, sa compétence grâce au feed-back, exprimer ses analyses, mieux connaître son supérieur et les opportunités offertes par l'entreprise. L'apprécié doit pouvoir exprimer ses difficultés, ses insatisfactions, ses désirs d'évolution, de formation, de carrière.

La méthodologie pour laquelle nous avons optée s'inscrit dans le cadre d'une approche qualitative. Il s'agit pour nous de procéder à une recherche qualitative, une recherche documentaire, puis par observation directe et distribution des guides d'entretien aux managers pour connaître le fonctionnement du système d'appréciation du personnel. Puis sur la base d'une analyse constructive des données, nous allons pouvoir collecter les informations et les traiter pour dégager des recommandations pertinentes.

Chapitre 2 : Systèmes d'appréciation dans le cadre d'une approche qualitative

A. Position épistémologique

1. Théories managériales

D'abord, le taylorisme :

L'appréciation correspondant à l'adaptation de l'homme à un poste de travail défini, il s'agissait alors d'apprécier rationnellement si les travailleurs avaient la capacité à occuper un poste particulier, à effectuer leur travail selon le one best way (Taylor F.W., « La direction scientifique des entreprises », Paris, Dunod, 1957): il s'agissait donc essentiellement d'une appréciation du comportement professionnel.

Bref, pour Taylor, l'appréciation repose sur le poste (les tâches).

Ensuite, le mouvement des relations humaines (1939-1970)

Ses principaux représentants sont : Elton Mayo, Jacob Levy Moreno, Kurt Lewin et A. Maslow. Ce mouvement a montré que l'ordonnement rigoureux du taylorisme devait tenir compte de la force des phénomènes de groupe, de la complexité de la reconnaissance individuelle et sociale et de l'importance du rôle de soutien que les supérieurs jouent auprès de certains salariés. A partir de ce courant de pensée, un second type d'entretien est apparu au milieu du siècle : celui visant à aider et à « développer » le subordonné. Le terme « appréciation » est né du courant des relations humaines. Avec cette école, l'accent est mis sur la communication entre le salarié et son supérieur hiérarchique. Partant, l'entretien devient la « clé de voûte » du système d'appréciation.

En somme, pour le courant des relations humaines, l'outil phare est l'entretien comme outil de dialogue. Le relationnel avec le N+1, l'étude des besoins et des motivations sont au cœur de l'appréciation et du sentiment de satisfaction.

Enfin, dans les années cinquante, la Direction par objectifs(DPO) :

Initiée par Peter Drucker, elle fait son entrée en scène recentrant les rapports hiérarchiques, non sur les connaissances, les attitudes et autres qualités personnelles, mais sur les objectifs et résultats à atteindre. Redéfinissant le management à partir de la négociation et de la réalisation d'objectifs, la DPO a conduit à simplifier les dispositifs d'appréciation en les centrant sur la fixation et l'appréciation des objectifs.

Plus fondamentalement, l'idée directrice de ce management d'après-guerre (Management by Objectives- MBO) est que le manager doit faire faire et non faire lui-même. Pour cela, le manager doit fixer des objectifs, donner des moyens, fixer des politiques de règles, des méthodes de travail et contrôler les résultats à posteriori. Désormais, le collaborateur n'est plus jugé que sur ses résultats. Il s'agit donc d'une véritable révolution potentielle en termes de contractualisation, délégations et marges de manœuvre pour le salarié en comparaison de l'ancien œil du maître ou de la soumission totale au mode opératoire ou à la procédure auparavant en vigueur.

Somme toute, pour la Direction par objectif (Peter Drucker), l'appréciation est un moyen de communication et de feedback (l'effet du collectif)- responsabilisation.

Passant d'une appréciation du comportement professionnel à une appréciation de résultats, ce management dit « moderne » est alors réputé davantage objectif. Ces idées ont été popularisées dans l'hexagone par Octave Gelinier dans le milieu des années soixante. Mai 1968 leur a aussi donné un coup d'accélérateur considérable car ce mode de management correspondait au besoin d'autonomie des cadres et à leur refus de l'autoritarisme.

La DPO devient la DPPO : la Direction Participative Par Objectifs. La différence entre les deux se situant au niveau de la mise en œuvre sous un mode communicationnel : explicitation, dialogue, transparence.

Aujourd'hui, les pratiques s'orientent vers des techniques ayant un socle scientifique et une démultiplication des outils d'évaluation, la confection de supports pour les utilisateurs. L'évaluation s'applique à tout le personnel même ceux qui ne sont pas des cadres et permet une gestion individualisée dans le domaine de la rémunération et de la gestion des carrières.

2. L'approche qualitative

La recherche qualitative constitue un type de recherche en pleine évolution et elle a été métamorphosée par les technologies informatiques. Les méthodes d'analyse suivies sont traditionnellement exploratoires et interprétatives, et, dans ce sens, la recherche qualitative s'inscrit dans un courant épistémologique non positiviste.

Le terme d'analyse qualitative désigne tout processus technique ou intellectuel pour traiter, manipuler, explorer et interpréter les données issues d'une recherche qualitative dans le but d'identifier des séquences, de repérer des modèles, de comprendre des processus, de formes des catégorisations ou des classes d'objets et d'émettre des hypothèses et des conjonctures concernant les aspects(sujets ,objets ou évènements) du monde en question.

L'analyse des données qualitatives est souvent plus intuitive et moins systématique que lorsqu'il s'agit de données quantitatives. Le problème de l'analyse des données qui proviennent de la recherche qualitative constitue un des plus cruciaux points de cette approche. A la différence de la recherche quantitative, la recherche qualitative ne suit pas l'approche scientifique basée sur la méthode hypothético-déductive¹.

B. Protocole de collecte des données

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous serons amenés à travailler avec le personnel de la Direction des Ressources Humaines. Dotée d'un effectif d'une vingtaine de travailleurs jeunes et dynamiques, c'est une direction qui convient à notre thème de mémoire. Elle est au centre des manipulations des différents processus RH.

Au cours de notre passage, nous avons opté pour l'utilisation d'un guide d'entretien, l'observation directe et la recherche documentaire pour recueillir/avoir l'avis du personnel et des responsables sur le système d'appréciation à Bolloré A.L Cmr.

Ainsi, le guide d'entretien a été administré aux responsables hiérarchiques et aux agents RH (qui ont de l'expérience dans le domaine de l'appréciation).

¹ source webographique :[http\\ www.google.fr](http://www.google.fr) « comment collecter et manipuler les données

Nous avons eu à déployer une panoplie de techniques pour nous procurer de certaines données/informations concernant notre thème. A cet effet, nous avons d'abord sollicité le secrétariat pour faire des recherches dans les dossiers du personnel. Ensuite, le service des archives pour la lecture des manuels de procédure de GRH (formation, congés, promotion, santé et sécurité au travail etc.) et d'autres documents de GRH issus des séminaires de formation. Enfin, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les autres collaborateurs, consulté les fichiers électroniques dont les références sont mentionnées en annexe. Nous nous sommes munis de la documentation sur la Gestion des Ressources Humaines (l'évaluation du personnel, etc.).

Les recherches et les documents exploités auprès de la société (extrait de règlement intérieur, fiches d'appréciation du personnel, manuel des procédures GRH, etc.) et les notes prise lors des entretiens avec la chargée de l'appréciation ont permis de renforcer l'étude.

C. Méthode de traitement des données

Lors de cette étude, nous avons rencontré des responsables hiérarchiques ayant une expérience de plusieurs années en tant qu'appréciateurs. Le thème central de l'entretien du guide d'entretien portait sur le vécu de l'appréciation du personnel, et plus particulièrement l'entretien annuel qu'ils avaient avec leurs collaborateurs. Au-delà de cette question générale, des relances ont été faites pour demander quels étaient les points les plus importants, les aspects positifs ou négatifs de l'entretien et les difficultés rencontrées.

L'étude s'est déroulée en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons utilisé une grille d'analyse permettant de faire ressortir les principales caractéristiques des formulaires au niveau des thèmes abordés et des échelles de mesure utilisées. Ensuite, dans un second temps, nous avons étudié quelques formulaires qui présentaient un certain degré d'originalité afin de déterminer dans quelle mesure ils pouvaient être l'amorce d'approches plus innovantes dans la conception des formulaires d'appréciation.

Après l'entretien d'évaluation, les fiches sont remontées par les supérieurs hiérarchiques directs au chef de service, ces derniers les transmettent à la Direction des Ressources Humaines pour que celle-ci procède au dépouillement. Il s'agit ici de parcourir et de lire le contenu des fiches d'appréciation. Elles sont progressivement revues sur la forme et le

fond : l'on essaiera de vérifier si elles sont bien remplies et de relever les incohérences au niveau des réponses.

Les données des fiches d'appréciation sont enregistrées sur le logiciel EXCEL pour que l'on puisse ressortir le taux de performance, la contribution des employés. Il permettra sans doute au responsable des ressources humaines de produire une synthèse sur les avancements et les gratifications.

La Direction des Ressources Humaines procède par la suite à la collecte des fiches pour recenser les souhaits des employés. Il en ressortira un plan de formation. Les agents RH vont identifier les problèmes d'environnement de travail (climat de travail), puis exploiter les fiches pour dégager un plan de développement personnel et professionnel, un plan d'avancement et valorisation des compétences.

Enfin, les fiches d'appréciation sont archivées et classées respectivement dans les dossiers de chaque employé.

D. Limites

Nous avons essayé de comprendre le système d'appréciation du personnel à travers l'analyse qualitative. La recherche qualitative que nous avons menée nous a permis d'identifier les fondements du système d'appréciation (politique, procédure et processus d'appréciation), de comprendre le processus.

Cependant, nous avons constaté, d'une part, qu'à travers les propos des évalués et des évaluateurs, on pouvait facilement comprendre que les risques de dérive sont toujours importants. C'est dans ce sens que, dans le cadre d'un entretien annuel d'évaluation, il peut arriver qu'un jugement de valeur puisse être porté sur l'évalué et compromettre ainsi la qualité de l'évaluation. De même, au cours d'un entretien annuel, nous avons affaire à un évaluateur unique. Donc, du fait qu'il existe/de l'existence/ une seule personne, le jugement peut être trop subjectif. A cet effet, il importe de veiller à ce que le pouvoir du supérieur hiérarchique soit limité. Par ricochet, les objectifs doivent être bien définis.

D'autre part, la confidentialité est l'un des problèmes cruciaux qui est posé à la Direction des Ressources Humaines. Il y a quelquefois des fuites d'informations qui probablement émanent du personnel de la DRH. L'évaluation étant très subjective, il faut donc l'encadrer

car il ya des collaborateurs qui contestent leur note. Aussi, il est difficile pour le personnel, de voir ses requêtes et suggestions, aboutir dans ce système d'appréciation lorsque l'outil (fiche d'évaluation) d'appréciation repose sur du papier ou de la paperasse. Il serait donc plus facile de recourir à ces requêtes si le système d'appréciation était informatisé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :

CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Dans cette deuxième partie, il est d'abord question de présenter l'organisation, ensuite de discuter des résultats de l'étude et enfin de formuler les recommandations pour améliorer le système d'appréciation.

Chapitre 1 : L'organisation et des résultats de l'étude

L'entreprise qui nous accueille dans le cadre de notre stage académique est Bolloré Africa Logistics Cameroun.

A. Présentation du Groupe Bolloré A.L Cmr

Le groupe Bolloré est présent dans 43 pays du continent africain parmi lesquels le Cameroun.

Tableau 3 : Fiche signalétique de Bollore Africa Logistics Cameroun

Nom complet :	BOLLORE AFRICA LOGISTICS
Siège sociale :	Vallée TOKOTO, Zone des Professions Maritimes
Adresse :	B.P 4057 Douala-République du Cameroun
Téléphone :	(+237) 33-50-12-12
Fax :	(+237) 33-42-26-66
E-mail :	bollore.africa-logistics.cm@bollore.com
Différentes agences :	DOUALA YAOUNDE BELABO NGAOUNDERE GAROUA KRIBI
Forme Juridique :	S.A.R.L.
Registre du Commerce :	DLA/RC/1959/B/2365
N° Contribuable :	M 114900000734 H
Capital :	4 736 250 000 FCFA

Les activités de Bolloré Africa Logistics Cameroun sont : le transit, la manutention, le transport, la logistique.

Le groupe est prestataire de services dans la logistique et le transit. Toutes ces prestations de Bolloré A.L Cmr, labellisé ISO 9001 : 2008, font de cette entreprise le leader du transit au Cameroun.

La Direction des Ressources Humaines

Placée sous l'autorité du Directeur Général, la Direction des Ressources Humaines est chargée de concevoir, d'élaborer et de mettre en œuvre la politique de la société en matière d'emplois, de formation et de gestion administrative et sociale du personnel.

Le personnel est jeune et possède pour la plupart une expérience professionnelle riche et acquise au sein de l'entreprise.

Tableau 4 : Situation des effectifs de Bolloré A.L Cmr par catégorie socioprofessionnelle en 2011.

Personnel	Cadres expatriés	Cadres locaux	Agents de maîtrise	Agents d'exécution	Total
A.L Cameroun	20	101	382	847	1350
SOCOPAO	0	10	32	27	69
Total	20	110	414	874	1419

Source : Direction des Ressources Humaines

Tableau 5 : Situation des effectifs B. A.L Cameroun par sexe en 2011

PERSONNEL	Hommes	Femmes	Total
A.L Cameroun	1139	211	1350
SOCOPAO	44	25	69

Source : Direction des Ressources Humaines.

Tableau 6 : Les moyens utilisés par l'entreprise

Matériel	<ul style="list-style-type: none"> - 251 Engins de levage - 120 Camions, 52 Véhicules légers - 175 Tracteurs, 42 Pick-up, 11 mini-bus - 194 Remorques, 9 motocyclettes - 35 Matériel flottants motorisé - 10 Grues de 25-80T, 3 Grues de 110T-220T <p>En partenariat avec CAMLEV Ltd, 546 autres équipements.</p>
Surfaces	<ul style="list-style-type: none"> - 250 000 m² de terre-plein - 50 000 m² d'entrepôts - 40 000 m² de bureaux et ateliers

Source documentaire de Bolloré Africa Logistics

B. Résultats de l'étude

Après nos enquêtes menée sur le terrain, nous avons ressorti quelques points marquants, il ressort de notre étude que les méthodes d'appréciation sont développées de façons différentes selon les entreprises. Bolloré A.L. Cmr utilise comme méthode l'entretien d'évaluation. Il représente un moment fort d'échange entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique direct. Il s'agit d'un moment privilégié qui dure au minimum 1h30. Cet entretien permet de faire le point sur le bilan de l'année écoulée, les perspectives d'avenir du poste et de son occupant, les objectifs de l'année suivante mais également de relever les compétences, de décider des actions correctrices à mettre en place et du programme de formation à venir. Il se déroule dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute. Au préalable, c'est l'auto-évaluation : l'employé est au cœur de l'évaluation et sait précisément les critères selon lesquels il évaluera sa performance. Le salarié est laissé à lui-même pour faire le point sur son travail. Il devient « l'acteur de sa propre carrière ». Il peut être guidé par un formulaire conçu par la direction des ressources humaines qui reste un guide ouvert.

L'auto-évaluation est utilisée pour préparer l'entretien d'évaluation avec son supérieur hiérarchique. Elle permet à l'évalué de réfléchir à son argumentation.

L'outil mis en place par la direction des ressources humaines de Bolloré A.L Cmr est la fiche d'appréciation du personnel. Elle est élaborée selon les objectifs de l'entreprise. Il tient compte de l'exploitation que l'on compte faire des résultats des entretiens. Il est adapté à l'entreprise, à sa culture, à sa politique de communication interne et de façon plus générale à sa politique de ressources humaines.

Cette fiche comprend quatre parties principales :

- l'évaluation des objectifs précédemment fixés ;
- l'évaluation des performances ;
- l'évaluation des compétences ;
- l'appréciation des comportements professionnels.

A la suite, on a la partie développement personnel, évolution, orientation et promotion.

La méthode de mesure ici est l'échelle d'appréciation. Cette échelle peut s'établir par des commentaires mais plus généralement selon une notation numérique allant de 1 à 4. Ainsi, nous avons :

4 : Performant, être au-dessus de ce que l'on attend

3 : Satisfaisant, être conforme aux attentes

2 : Améliorable, être assez inférieur aux autres

1 : Insuffisant, être très loin des attentes

Sur la base de la notation affichée, la Direction des Ressources Humaines prépare pour chaque travailleur une fiche récapitulative présentant de façon comparée la performance du travailleur sur les trois dernières années.

Le taux de performance calculé est ensuite utilisé comme indicateur pour :

- déterminer le montant de la gratification de fin d'année du travailleur,
- examiner la proposition d'avancement au mérite présentée par sa hiérarchie (un taux de performance inférieur à 80% constitue un critère défavorable).

Nous trouverons en annexe :

- un modèle de fiche d'appréciation du personnel non cadre et cadre

- une synthèse du traitement des appréciations du personnel pour un service donné
- un tableau présentant de façon comparée les propositions de gratifications du Chef service et les montants des gratifications déterminés à partir du taux de performance.
- un tableau analysant les propositions d'avancement au mérite à la lumière du taux de performance des travailleurs.

Quelle que soit l'échelle retenue, la définition des niveaux a pour but d'atténuer les écarts d'appréciation.

La Direction Générale de Bolloré A.L Cmr est impliquée dans le système d'appréciation du personnel : elle a des attentes vis-à-vis du système, le déroulement et le développement. On assiste à la responsabilisation des supérieurs hiérarchiques directs. L'information du personnel par intranet concerne la campagne d'évaluation de fin d'année et porte sur la démarche, le déroulement, le contenu de l'appréciation.

Le manager a une grande responsabilité dans la rédaction des objectifs. Pour cela, il doit suffisamment discuter des objectifs avec ses collaborateurs, présenter à son équipe en présence de son supérieur hiérarchique, ses objectifs globaux, les moyens dont il dispose, les contraintes à respecter. Ainsi, la motivation du collaborateur sera grande car il aura compris dans quel cadre s'inscrivent les objectifs qui lui sont fixés.

L'objectivité recherchée dans tout système d'évaluation ne va jamais de soi et c'est pourquoi les risques de dérives ne manquent pas. En effet, lors des entretiens avec certains évaluateurs et évalués, nous avons pu identifier l'erreur commise non mentionnée par chacun d'eux. Il s'agit du biais de jugement :

Le jugement de l'évaluateur peut être altéré par trois biais :

Premièrement, on a l'indulgence : certaines personnes, lorsqu'elles doivent donner leur avis, ont tendance à maintenir et à vouloir faire valoir l'avis qu'elles aient à priori. De plus, d'autres facteurs peuvent influencer le principe d'objectivité tant recherché dans la conduite de l'évaluation comme par exemple la pitié, les sentiments de culpabilité, l'espoir d'avoir un retour.

Deuxièmement, on peut observer dans le comportement de l'évaluateur, le phénomène de la tendance centrale. Ce biais se rencontre lorsque la personne qui évalue a tendance à apprécier de la même manière tous les salariés. Ainsi, tous les appréciés reçoivent une appréciation moyenne ou bonne qui ne discrimine ni n'exclut personne. L'appréciateur ne veut pas « se mouiller » ou établir de mauvaises relations avec qui que ce soit.

Troisièmement, on peut constater l'effet de halo. Il consiste à se laisser enfermer dans une seule image de l'évalué, liée à une grande qualité ou à un grand défaut que celui-ci peut présenter, et qui va peu à peu occulter, dans un véritable « effet de halo », toutes les autres dimensions qui le caractérisent : par exemple, « cet agent est très intelligent » ou « cet agent a des difficultés relationnelles ».

Ce critère retenu va contaminer l'ensemble de l'appréciation. Dès lors, à partir d'un facteur unique, l'évaluation peut se révéler à tort positive ou négative. Un agent jugé « intelligent » sera forcément évalué positivement dans tous les aspects de l'évaluation tandis que l'agent « qui a des difficultés relationnelles » sera systématiquement perçu comme limité dans tous les autres aspects que le responsable va apprécier, y compris les aspects intellectuels.

N.B Le mot « biais » signifierait une erreur systématique d'après wikipédia.

Chapitre 2 : Quelques recommandations

Les caractéristiques du SAP

L'appréciation du personnel doit être un processus intégré à la Gestion des Ressources Humaines : c'est-à-dire une grande source d'information (formation, carrières, mobilité,...). Elle doit avoir une cohérence avec le système de gestion, pertinent par rapport aux attentes des évaluateurs (efficacité) et des évalués (équité), Le système d'appréciation du personnel permet d'alimenter la promotion, mobilité, carrière, la formation et la rémunération.

Il revient donc de mettre en place un système d'évaluation qui permet de promouvoir ceux qui ont le potentiel, les compétences ou ceux qui ont les performances, et sortir de la logique du système d'évaluation axée sur l'ancienneté.

Pour un système d'appréciation efficace, il faut :

- mettre en place un système de rémunération au mérite (système de contribution/rétribution) qui nécessite l'utilisation d'outils objectifs pour évaluer l'écart entre performance attendue et résultats atteints. Chacun est rémunéré en fonction de sa contribution. Il faut distribuer des primes pour rémunérer les performances. Envisager également la rémunération par les compétences (et non par le poste) qui est devenue une donnée incontournable dans le contexte économique actuel.
- faire des promotions mais une trop grande promotion implique l'effet GVT (Glissement-Vieillesse-Technicité) sur la MS, d'où MS menacée
- bâtir un plan de formation avec des plans d'action et identifier des besoins de formation (action de formation qui vise le maintien au poste-adéquation homme/poste, qui vise l'évolution de l'emploi, le développement des compétences). Le plan de formation découle essentiellement de la politique de formation de l'entreprise. Son but est de faciliter l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il doit être suffisamment souple pour pouvoir intégrer, en cours de réalisation, des besoins non identifiés au moment de son élaboration.

Par ailleurs, un bon entretien requiert la formation de l'évaluateur et l'information de l'agent. La formation des managers à l'entretien est une condition indispensable à la réussite du dispositif. Les managers doivent savoir mener les entretiens et maîtriser leur communication. Ils doivent connaître les grandes lignes de la politique RH de l'entreprise. Il faut toujours informer ce qui sont en situation d'apprécier, leur apprendre les règles et leur rappeler que l'appréciation n'est pas pour critiquer, ni pour blesser ou régler un conflit.

- faire des formations en interne (faire venir un prestataire sur place) et externe, une bonne formation pour développer les aptitudes. En fonction du budget de formation, la société doit privilégier le cœur des métiers. La DRH doit faire une évaluation de la formation (chaud, froid) et veiller au respect des étapes de la formation dans le cadre de la définition d'une politique de formation.
- mettre en place une bonne politique de mobilité interne : ce sont des reconversions professionnelles c'est-à-dire on ne chasse personne, mais on essaie de reconvertir dans d'autres familles professionnelles avec des formations. Cette politique pourra développer les aptitudes.
- élaborer des politiques de gestion de carrières et de développement des compétences:

Le développement des compétences du collaborateur doit faire partir des objectifs de la mesure des compétences, que ce soit dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation ou à travers un autre procédé. Le repérage des écarts de performance et des écarts dans la maîtrise des compétences permet la définition d'actions de formation, voire de mobilité ou d'organisation. Cela nécessite la prise en compte accrue d'éléments relatifs au développement des collaborateurs et à la gestion de leur carrière,

Cette politique de gestion des carrières passe aussi par le renforcement de la mobilité verticale et horizontale.

Au terme de notre étude, nous proposons de rendre l'appréciation du personnel plus objective : l'appréciation présuppose une définition préalable d'objectifs clairs et mesurables ; ils doivent être SMART c'est-à-dire :

Spécifique : propre à chaque fonction

Mesurable : tant au point quantitatif que qualitatif

Atteignable : doit rester dans l'ordre du réalisable

Réaliste : doit refléter la réalité, être juste

Temporel : limité dans le temps

Les responsables hiérarchiques doivent savoir fixer et mesurer les objectifs : fixer des objectifs en début d'année, ces objectifs stratégiques déclinés en objectifs spécifiques et on élabore un plan d'action en y mettant les activités, délais et acteurs.

Il est important que le collaborateur soit impliqué dans la définition des objectifs, car des objectifs négociés et acceptés permettent une plus grande implication et facilite le déroulement des entretiens d'évaluation. Pour éviter les biais qui pourraient survenir lors des évaluations, il faudrait bien définir les critères plus objectifs préalable à l'évaluation Il doit y avoir aussi le respect de la hiérarchie. Chaque acteur doit tester les critères et donner son point de vue.

La fiabilité et la qualité des données rendent aussi l'appréciation objective. Toutefois, elles dépendent de la façon dont est conduit l'entretien. Un responsable hiérarchique qui conduit un entretien d'évaluation doit respecter des conditions d'objectivité et de transparence suffisantes. La méthode des faits significatifs permet de rendre l'évaluation plus objective. Le principe de base consiste à appuyer l'évaluation sur les faits concrets (les faits significatifs) et éviter tout jugement de valeur basé sur des impressions. Le fait significatif permet d'éviter le jugement d'impression. Sa rédaction commence par un verbe d'action écrit au passé et sa formulation en précise les conséquences.

Tableau 7 : Rédaction d'un fait significatif

A EVITER	A UTILISER
« A fait preuve de bon sens et de rigueur dans son travail »	« A attiré l'attention de son responsable sur une erreur manifeste de date, ce qui a permis d'éviter des convocations erronées »
« Manque d'esprit d'équipe »	« N'as pas transmis une information importante, freinant ainsi le traitement d'une opération »
« Est performant »	« A permis de réduire de X% les coûts de maintenance »

Tableau 8 : Tableau de l'analyse critique du processus d'appréciation de B.A.L Cameroun

Principes d'un système d'évaluation du personnel efficace en GRH	Cas du système d'évaluation de B.A.L Cam	Ecart ou éléments manquants (lacunes)	Recommandations
<p>Objet de l'évaluation : L'évaluation doit porter sur les objectifs précédemment fixés, les performances, les compétences, évolution, orientation et promotion, les objectifs pour l'année suivante. (A cet effet, elle doit s'appuyer sur la description du poste et des objectifs clairement définis)</p>	<p>L'appréciation porte sur les objectifs de l'année en cours, les compétences, les performances, les comportements au travail, les objectifs pour la période suivante</p>	<p>L'appréciation du personnel à B.A.L ne prend pas en compte le potentiel d'évolution du collaborateur</p>	<p>Intégration de l'appréciation du potentiel de chaque collaborateur dans le système d'appréciation, faire un suivi des compétences du collaborateur</p>
<p>Période : Pas de période type mais l'évaluation doit se dérouler à une période où l'exercice est suffisamment avancé pour faire un bilan tout en permettant de préparer des plans d'action</p>	<p>L'évaluation se fait une fois par an notamment au cours du dernier trimestre</p>	<p>Evaluation à mi-parcours</p>	<p>Revue à mi-parcours : suivi des objectifs</p>
<p>Évaluateurs : Les principaux sont le N+1 et le N. Dans certains cas, le N+2 peut être amené à intervenir</p>	<p>Le chef de département, le Directeur des ressources humaines</p>	<p>Pas de formation des évaluateurs/responsables hiérarchiques à l'entretien annuel mais responsabilisation de ces derniers</p>	<p>Formation des managers aux techniques d'entretien mais également à la compréhension de la politique RH</p>

<p>Cadre de l'évaluation : L'évaluation doit se dérouler sous la forme d'un entretien entre le manager et le collaborateur</p>	<p>Entretien annuel d'appréciation entre le responsable hiérarchique (n+1) et le collaborateur</p>	<p>Revoir la conduite de l'entretien</p>	<p>Instauration de l'entretien professionnel ou entraînement pour une bonne préparation de l'entretien</p>
<p>Critères de l'évaluation : Doivent être clairs et précis, mesurables et/ou observables, liés au poste et connus du personnel/ alignés avec la stratégie de l'entreprise, en phase avec les orientations stratégiques</p>	<p>Critères libellés en termes généraux, clairs et précis. Le salarié est évalué par rapport à sa performance, ses compétences, son comportement professionnels (bref, à ses aptitudes professionnelles)</p>	<p>RAS</p>	<p>RAS</p>
<p>Finalité : Elle doit être clairement définie, il est important d'être précis sur les principes et enjeux de l'évaluation. L'évaluation du personnel doit permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de mettre en place des systèmes de rémunération au mérite, - de détecter les besoins de formation pour la mise en place d'un plan de formation, - de gérer les carrières du personnel, - de clarifier des besoins de recrutement, 	<p>L'appréciation du personnel à B.A.L permet de mettre en place des plans de formation, de faire des propositions d'augmentation au mérite et de mobilité des agents</p>	<p>RAS</p>	<p>RAS</p>

<ul style="list-style-type: none"> - de mettre en place un plan de communication, - l'organisation du travail et l'amélioration des conditions de travail 			
<p>Support d'évaluation :</p> <p>Utilisation d'un support adapté aux objectifs de l'évaluation et de supports distincts selon la catégorie professionnelle des agents ;</p> <p>La composition du support d'évaluation doit être complète, elle doit prendre en compte certains éléments tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'identification de l'évalué - le rappel des objectifs de l'année écoulée, etc. <p>Le support prévoit une autre partie pour les appréciations et pour les projets d'évolution professionnelle. Enfin, la fiche prévoit une partie pour la conclusion c'est-à-dire les commentaires, les signatures de travailleur, l'évaluateur et du N+1, voire aussi du N+2</p>	<p>Existence de deux types de fiches d'appréciation : une pour le personnel cadre et une pour le personnel non cadre</p> <p>Les fiches d'appréciation prévoient l'identification des agents, le rappel des objectifs de l'année en cours, les objectifs fixés pour l'année suivante. Une autre partie pour les appréciations des différents appréciateurs, une autre partie pour le projet professionnel et mobilité, le développement personnel, le contrat d'objectifs pour la période à venir</p>	<p>RAS</p> <p>RAS</p>	<p>RAS</p> <p>Le support d'appréciation doit comporter d'autres rubriques (projet professionnel et mobilité) pour les non cadres</p>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Le système d'appréciation accroît la cohérence entre les orientations individuelles, celles de l'entité, celles de la branche et celles du groupe Bolloré A.L Cmr. Il a pour but d'améliorer les résultats par un service de plus en plus centré sur la qualité. Il permet :

- de responsabiliser chaque niveau hiérarchique,
- de gérer les Ressources Humaines en situant les personnes en termes de compétences, de potentiel, de souhaits d'évolution,
- de favoriser la mobilité dans le groupe,
- de renforcer l'adhésion des collaborateurs aux objectifs de la branche et du groupe, dans la mesure où ils les comprennent mieux et situent davantage leur propre contribution.

Apprécier, c'est réaliser un acte de management : écouter, s'exprimer, dialoguer, analyser la situation, porter un regard positif sur ses collaborateurs, proposer des objectifs, contractualiser, décider, suivre et contrôler. Cet acte se concrétise à la fois par un bilan et par la définition d'un contrat d'objectifs assortis de moyens.

On ne peut apprécier que par rapport à des orientations, des engagements, des objectifs fixés à l'avance. Un système d'appréciation global est donc indispensable pour donner un sens aux entretiens qui le balisent.

En réalité, un processus global d'appréciation offre bien d'autres possibilités qu'une forme d'évaluation plus ou moins élaborée. S'agissant d'abord de l'entreprise, la mise en place d'un système d'appréciation est souvent associée aux finalités suivantes :

- réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée ;
- définir de nouveaux objectifs négociés et des plans d'action, faire adopter une stratégie ;
- gérer les ressources humaines en situant plus précisément les personnes en termes de compétences, de potentiel, et de désir d'évolution ;
- faciliter l'évolution des métiers (gestion prévisionnelle des emplois) ;
- faire évoluer les collaborateurs (gestion préventive des compétences) ;
- renforcer l'adhésion, développer les motivations ;

- faire prendre en charge des responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique ;
- accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives ;
- instaurer une dynamique d'amélioration permanente de la qualité des contributions rendues, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ;
- développer la clarté des relations interpersonnelles et la transparence de la société ;
- créer, enrichir un dialogue qui parte des faits et débouche sur l'action ;

Mais l'usage de procédures d'appréciation porte également des effets pour les appréciateurs eux-mêmes. Par exemple :

- apprendre à mieux connaître ses collaborateurs et à mieux les connaître dans des rapports d'échanges ;
- évaluer leurs performances en termes d'aptitudes professionnelles et de résultat afin de mieux les conduire ;
- se donner des bases concrètes pour exprimer aux collaborateurs ses propres satisfactions et insatisfactions ;
- proposer à la hiérarchie supérieure des mesures concrètes concernant l'évolution professionnelle des personnes avec lesquelles nous travaillons ;
- prendre à la source la mesure des conflits potentiels et être mieux à même de les traiter.

Enfin, une appréciation régulière apporte également aux personnes appréciées des éléments de réflexion et d'action qui dépassent largement le cadre de l'entretien :

- s'exprimer sur son travail, sur son contenu, son organisation, ses points de cohérence ou d'incohérence ;
- recevoir un regard extérieur sur ses points forts (à développer), ses points faibles (sur lesquels travailler) et sur les voies et moyens à mettre en œuvre pour progresser dans sa maîtrise professionnelle et son développement personnel ;
- exprimer ses souhaits d'évolution et faire régulièrement le point sur la façon dont ils ont été pris en compte.

Le système d'appréciation est une démarche, un outil, un moyen de gestion des Ressources Humaines et de développement personnel.

Tout au long de notre travail, nous avons voulu montrer que le système d'appréciation du personnel à Bolloré A.L Cmr est un processus intégré à la GRH et que l'entretien s'effectuait sur la base d'un formulaire d'évaluation avec des rubriques fondamentales.

L'entretien d'appréciation existe à Bolloré A.L Cmr, moment de dialogue, d'échange et de négociation. Dans le cadre de cette recherche, nous avons articulé notre étude en deux parties : dans la première partie, nous avons la revue de la littérature sur le bien-fondé des systèmes d'appréciation. Dans la deuxième partie, nous parlons de l'organisation, des résultats de l'étude et des recommandations. Par la suite, nous avons tenté de comprendre le système d'appréciation à travers l'approche qualitative.

En définitive, les propositions d'amélioration du système d'appréciation du personnel à Bolloré A.L Cmr, contribueront à en faire un outil de management, un outil de communication, un moyen de rendre l'agent acteur de son développement, une manière d'instaurer le management participatif (l'implication, la responsabilisation), une occasion pour mesurer la contribution de chacun dans l'atteinte des objectifs de la société, une source de plans d'actions RH.

Par ailleurs, cette étude n'a pas la prétention d'apporter une panacée à la Gestion des Ressources Humaines, elle vise plutôt à :

- jeter les bases de réflexion futures ;
- attirer l'attention de la Direction des Ressources Humaines de Bolloré A.L Cmr sur les lacunes du système actuel, les possibilités d'amélioration qui sont offertes.

A Bolloré A.L Cmr, l'appréciation du personnel est une garantie de la qualité et de l'adaptabilité des ressources humaines, facteurs essentiels de la compétitivité des entreprises. Les systèmes d'appréciation, quels qu'ils soient, ne peuvent être malheureusement totalement objectifs ; mais tous doivent tendre vers la précision la plus rigoureuse.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. CADIN Loïc, GUERIN Francis et PYGERE, Frédérique « Gestion des Ressources Humaines: Pratique et éléments de théorie », Edition DUNOD, 2004, 299 pages.
2. CASPAR Pierre et MILLET Jean- Guy « Apprécier et Valoriser les hommes : Réflexion et pratiques », Editions LIAISONS, 285 pages.
3. COHEN- HAEGEL Annick « Ressources Humaines », Edition DUNOD, 2010, 437 pages.
4. DAYAN Armand « Manuel de gestion », 1999, Volume 2, 973 pages.
5. FAURE Gilles « Structure, Organisation et Efficacité de l'Entreprise », Edition DUNOD, 1991, 138 pages.
6. FLUCK Claude « Compétences et Performances : une alliance réussie », Editions DEMOS, 2001.
7. GILBERT Patrick et SHMIDT Géraldine « Evaluation des compétences et Situation de gestion », Edition ECONOMICA, 1999, 151 pages.
8. Levy-LEBOYER Claude « Evaluation du personnel : quels objectifs ?quelles méthodes ? » Editions d'organisation, 2002, 288pages.
9. MEIGANT Alain « Manager la formation », Editions Liaisons, Collection Entreprise et Carrières, 367 pages.
10. PERETTI Jean-Marie « Ressources Humaines », Edition VUIBERT, 2001, 221 pages.
11. ROBERT Paul « Le petit Robert », Dictionnaire de la langue française, Paris.

MEMOIRE

12. SADIO Aissatou, 2009, « Analyse du système d'évaluation du personnel de l'Hôpital Principal de DAKAR, Mémoire de fin de formation, Dakar, CESAG, 92 p.

DOCUMENTS INTERNES

13. Extrait de règlement intérieur de B.A.L
14. Fiches d'appréciation du personnel
15. Manuel des procédures GRH

TABLE DES MATIERES

Dédicaces.....	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux	iv
Liste des annexes	v
Sommaire.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	5
Chapitre 1 : Revue de la littérature sur le bien-fondé des systèmes d'appréciation.....	6
A. Manifestation du problème à Bolloré A.L Cmr	6
B. Les fondements du système d'appréciation à Bolloré A.L Cmr	7
1. Politique d'appréciation du personnel	7
2. La procédure d'appréciation du personnel	8
3. Présentation du processus (outil et méthode) d'appréciation à B.A.L Cmr	9
C. Pertinence des systèmes d'appréciation	10
1. Le sens de l'évaluation	10
2. Sur quoi doit porter l'évaluation ?.....	10
3. Les acteurs de l'évaluation	11
4. Les pièges à éviter	12
D. Méthodes et diverses sources d'information pour l'évaluation	14
1. Différentes méthodes de l'évaluation du personnel	14
2. Les diverses sources d'information pour l'évaluation.....	17
E. Caractéristiques de l'évaluation du personnel.....	18
1. Objectifs de l'évaluation.....	18
2. Enjeux de l'évaluation du personnel	19
F. Choix conceptuel et méthodologique.....	22
Chapitre 2 : Systèmes d'appréciation dans le cadre d'une approche qualitative.....	24
A. Position épistémologique	24
1. Théories managériales	24
2. L'approche qualitative.....	26
B. Protocole de collecte des données.....	26
C. Méthode de traitement des données	27

D. Limites.....	28
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	30
Chapitre 1 : L'organisation et des résultats de l'étude	31
A. Présentation du Groupe Bolloré A.L Cmr.....	31
B. Résultats de l'étude	33
Chapitre 2 : Quelques recommandations.....	37
CONCLUSION GENERALE	43
BIBLIOGRAPHIE	47
TABLE DES MATIERES.....	48
ANNEXES	50

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien

Appréciation des performances du personnel dans le système privé : cas de Bolloré Africa Logistics (SDV-SAGA)- Dakar

- 1) En tant qu'élément central en matière de GRH, quelle est l'importance de l'évaluation du personnel à la SDV ?
- 2) Quelle est la finalité de l'évaluation du personnel à la SDV ?
- 3) Qui participe à l'évaluation(les différents acteurs) ?

Fonctionnement du Système d'Appréciation du Personnel à la SDV : démarche, méthodes et outils.

- 1) Quand commence l'évaluation du personnel à la SDV ?
- 2) Quand prend-t-elle fin ?
- 3) Existe-t-il une évaluation à mi-parcours ? Quand a-t-elle lieu ?
- 4) En combien de phases se passent l'évaluation ? Décrire chacune d'elles.
- 5) Quels sont les sujets abordés à l'entretien ?
- 6) Comment se présente une fiche d'appréciation : les éléments mentionnés et les objectifs qui y figurent ?
- 7) Comment savoir si un collaborateur a atteint ses objectifs ?
- 8) Que pensez-vous des critères ? Vous paraissent-ils objectifs ?

Annexe 2 : Fiche d'appréciation « personnel non cadre »

	FICHE D'APPRECIATION PERSONNEL NON CADRE				RH DT APO3
					Version 05
					Page 1/2

Nom & Prénoms : _____

Date d'embauche : _____ Date d'arrivée au poste : _____

Catégorie & Echelon : _____ Département : Recouvrement

Nom de l'évaluateur : _____ Nom du Chef Département : _____

A/ Evaluation des objectifs précédemment fixés	4 Performant	3 Satisfaisant	2 Améliorable	1 Insuffisant
Objectif 1. Organisation Administrative du département		x		
Objectif 2. Secrétariat du chef de département, suivi du portefeuille des gestionnaires de comptes en congé ou en clientèle réception des	x			
Objectif 3. Mise à disposition des balances clients et relevés à la hiérarchie et aux exploitants.	x			

B/ Evaluation des performances	4 Performant	3 Satisfaisant	2 Améliorable	1 Insuffisant
1. Qualité du travail		x		
2. Quantité du travail		x		
3. Sens de l'analyse		x		
4. Respect des délais		x		
5. Qualité de prise de décisions		x		

C/ Evaluation des compétences	4 Performant	3 Satisfaisant	2 Améliorable	1 Insuffisant
1. Maîtrise des techniques de base pour les tâches effectuées		x		
2. Créativité & initiative		x		
3. Vivacité et rapidité d'exécution	x			
4. Rigueur méthodologique et sens de l'organisation		x		
5. Sens des responsabilités	x			

D/ Appréciation des comportements professionnels	4 Performant	3 Satisfaisant	2 Améliorable	1 Insuffisant
1. Ponctualité et assiduité	x			
2. Sociabilité		x		
3. Adaptabilité		x		
4. Assimilation des instructions	x			
5. Volonté de coopérer, capacité d'intégrer une équipe de travail		x		

E/ Appréciation globale des résultats et de la tenue du poste	
<input type="checkbox"/> Performant - La contribution excède les exigences du poste - Les objectifs sont tous dépassés - La performance est supérieure aux attentes	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfaisant - La contribution atteint les exigences du poste - Les objectifs sont tous atteints - La performance est conforme aux attentes
<input type="checkbox"/> Améliorable - La contribution n'atteint pas les exigences du poste - La majorité des objectifs est atteinte - La performance est assez inférieure aux attentes	<input type="checkbox"/> Insuffisant - La contribution n'atteint pas les exigences du poste - La majorité des objectifs n'est pas atteinte - La performance est très loin des attentes

1 - BOLLORÉ AFRICA LOGISTICS CAMEROUN 14/11/20

Annexe 2 : Fiche d'appréciation personnel non cadre (suite 1)

	FICHE D'APPRECIATION PERSONNEL NON CADRE	RH DT APO3 Version 05 Page 2/2
---	---	--------------------------------------

F/ Développement personnel

Points forts :

Points à améliorer :

Besoins de formation : anglais

Justification du besoin :

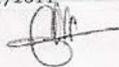
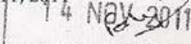
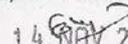
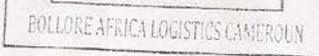
G/ Contrat d'objectifs pour la période à venir

	Indicateurs de performance	Échéance	
		Semestre 1	Semestre 2
Objectif 1. Organisation Administrative du département		x	
Objectif 2. Secrétariat du chef de département, suivi du portefeuille des gestionnaires de comptes en congé ou en clientèle réception des		x	
Objectif 3 Mise à disposition des balances clients et relevés à la hiérarchie et aux exploitants.		x	

H/ Commentaire du travailleur sur l'évaluation

je me sens plus à l'aise dans le poste de gestionnaire de compte
l'atmosphère de travail bon

I/ Commentaire de l'évaluateur (confidentiel)

Le travailleur	L'évaluateur	Le Chef de Département
Nom :	Nom :	Nom :
Date : 14/11/2011	Date : 14/11/2011	Date : 14/11/2011
Signature 	Signature 	Signature 
		

RH - BOLLORE AFRICA LOGISTICS CAMEROUN 14/11/2011

Annexe 2 : Fiche d'appréciation « personnel non cadre » (suite et fin)

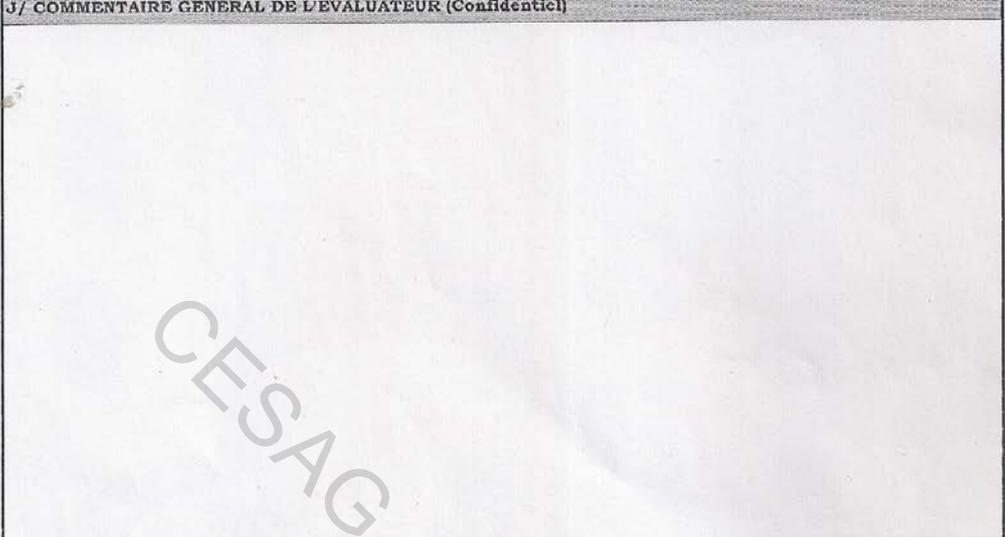
	FICHE D'APPRECIATION PERSONNEL CADRE	RH DT AP03 Version 04 Page 1/3		
Nom & Prénoms : Date d'embauche : Catégorie & Echelon : Nom de l'évaluateur :	Fonction : Date d'arrivée au poste : Département : Nom du Chef Département :			
A/ APPRECIATION DES OBJECTIFS DE L'ANNEE EN COURS				
	4 <small>Dépassé</small>	3 <small>Atteint</small>	2 <small>Partiel</small>	1 <small>Non atteint</small>
B/ APPRECIATION DES QUALITES PERSONNELLES				
	4 <small>Performant</small>	3 <small>Satisfaisant</small>	2 <small>Améliorable</small>	1 <small>Insuffisant</small>
Implication/Motivation				
Dynamisme/Volontarisme				
Adaptabilité/Capacité d'apprentissage				
Autonomie/Sens des responsabilités/Confiance accordée				
Qualités relationnelles/Esprit d'équipe/Coopération				
Ponctualité/Assiduité				
C/ APPRECIATION DES QUALITES MANAGERIALES				
	4 <small>Performant</small>	3 <small>Satisfaisant</small>	2 <small>Améliorable</small>	1 <small>Insuffisant</small>
Organisation & planification				
Délégation				
Contrôle				
Prise de décisions				
Savoir motiver				
Communication & interaction				
D/ APPRECIATION GLOBALE DE LA TENUE DU POSTE				
Performant 4 3.75 3.50 3.25 2.25 2.5 2.75 3 Satisfaisant				
Améliorable 2 1.7 1.5 1.25 0.25 0.50 0.75 1 Insuffisant				

DRH - BOLLORE AFRICA LOGISTICS CAMEROUN / SOCOFAO CAMEROUN 14/11/2011

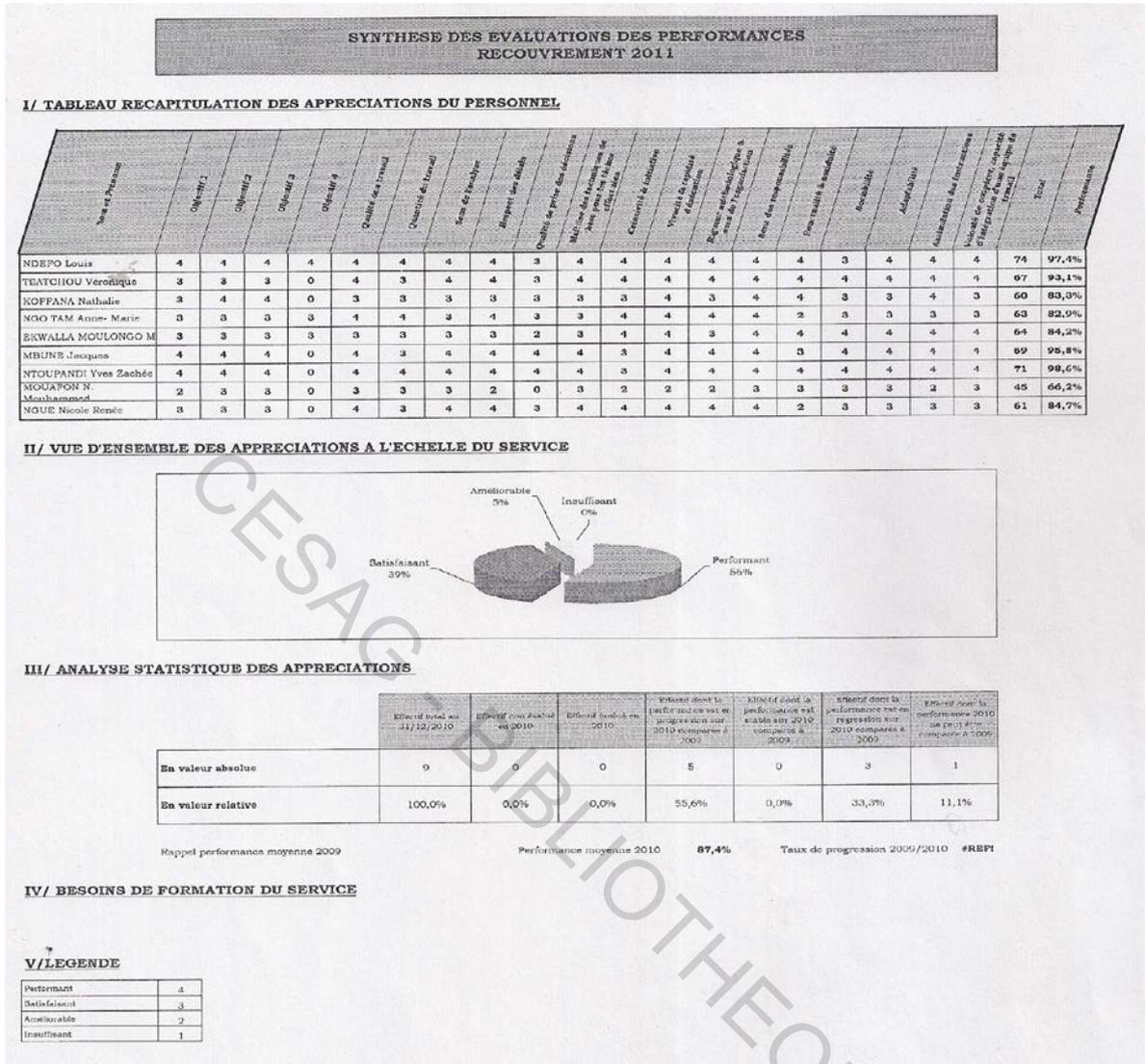
Annexe 3 : Fiche d'appréciation « personnel cadre »

	FICHE D'APPRECIATION PERSONNEL CADRE	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">RH DT AP03</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Version 04</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Page 2/3</td> </tr> </table>	RH DT AP03	Version 04	Page 2/3			
RH DT AP03								
Version 04								
Page 2/3								
E/ BILAN DES FORCES & FAIBLESSES								
Forces : Faiblesses :								
F/ BESOINS DE FORMATION								
Formation 1. Libellé de la formation : Compétences ou aptitudes à développer : Formation 2. Libellé de la formation : Compétences ou aptitudes à développer :								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%; padding: 2px;">G/ FIXATION DES OBJECTIFS POUR L'ANNEE SUIVANTE</th> <th style="width: 20%; padding: 2px;">Indicateurs & standards de performance</th> <th style="width: 20%; padding: 2px;">Délais réalisation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 80px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			G/ FIXATION DES OBJECTIFS POUR L'ANNEE SUIVANTE	Indicateurs & standards de performance	Délais réalisation			
G/ FIXATION DES OBJECTIFS POUR L'ANNEE SUIVANTE	Indicateurs & standards de performance	Délais réalisation						
H/ PROJET PROFESSIONNEL & MOBILITE								
Vers quel métier souhaitez-vous évoluer ? Pour quelle fonction ? A quelle échéance ? Etes vous favorable à une mobilité géographique Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Commentaires de l'évaluateur								
I/ COMMENTAIRE DU TRAVAILLEUR								
DRIH - BOLLORE AFRICA LOGISTICS CAMEROUN / SOCOPAO CAMEROUN 14/11/2011								

Annexe 3 : Fiche d'appréciation personnelle non cadre (suite et fin)

	FICHE D'APPRECIATION PERSONNEL CADRE	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">RH DT AP03</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Version 04</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Page 3/3</td></tr> </table>	RH DT AP03	Version 04	Page 3/3
RH DT AP03					
Version 04					
Page 3/3					
J/ COMMENTAIRE GENERAL DE L'EVALUATEUR (Confidentiel)					
					
Travailleur	N + 1	N + 2			
Nom	Nom	Nom			
Date	Date	Date			
Signature	Signature	Signature			
<small>DRH - BOLLORE AFRICA LOGISTICS CAMEROON / SOCOFAO CAMEROON</small>					
<small>14/11/2011</small>					

Annexe 5 : Synthèse des évaluations des performances recouvrement 2011



Annexe 6 : Message de lancement de la campagne pour l'appréciation du personnel

Bonjour,

Nous lançons ce jour les appréciations de fin d'année qui débiteront par le personnel CADRE.

A cet effet, vous trouverez en fichier attaché, la fiche d'appréciation individuelle à renseigner et à retourner à la Direction Ressources Humaines au plus tard le lundi 24 octobre 2011.

Nous vous rappelons que l'appréciation de vos collaborateurs fait partie intégrante de vos fonctions de Responsable hiérarchique et constitue un préalable à l'examen de vos propositions annuelles de gratification et d'avancement au mérite par notre Direction Générale.

L'entretien d'appréciation constitue par conséquent un moment privilégié d'échange avec vos collaborateurs sur les sujets tels que :

- 1- le bilan des réalisations de l'année en cours,
- 2- les conditions et les moyens de travail,
- 3- les points forts et les points d'amélioration,
- 4- le contrat d'objectifs pour l'année prochaine,
- 5- les besoins pertinents de formation,
- 6- les perspectives de carrière.

Conformément aux engagements pris lors du récent audit de conformité de certification DNV, nous comptons sur votre pleine adhésion pour la réalisation de cet objectif, et vous confirmons notre disponibilité pour toutes assistances éventuelles.

Meilleures salutations.

Patrick Diaga - emploi & formation
Bollore Africa Logistics Cameroun
patrick.diaga@bollore.com
B.P 4057 Douala - Cameroun
Fixe 33 - 50 - 12 - 12
Mob 94 - 01 - 47 - 67
www.bollore-africa-logistics.com

Annexe 7 : Grille d'analyse des fiches d'appréciation individuelle du personnel

Nom et Prénoms : _____ Catégorie & Echelon : **7G** Département **Contrôle Debours**
 Date D'embauche : **01/07/03** Fonction : **Agent de Saisie** Date Poste : **08/04/05**

GRILLE D'ANALYSE DES FICHES D'APPRECIATION INDIVIDUELLE DU PERSONNEL

A/ Evaluation des objectifs					
A1	A2	A3	A4	A5	Année
3	3	4	0	0	2007
3	3	3	0	0	2008
3	3	4	0	0	2009

B/ Evaluation des performances					
B1	B2	B3	B4	B5	Année
3	3	3	3	3	2007
3	3	3	3	3	2008
4	4	3	4	3	2009

C/ Evaluation des compétences					
C1	C2	C3	C4	C5	Année
4	3	3	3	3	2007
4	3	3	3	3	2008
4	4	5	4	5	2009

D/ Comportements professionnels					
D1	D2	D3	D4	D5	Année
4	4	4	4	3	2007
4	4	4	4	4	2008
5	4	5	4	4	2009

Performance 2008 : **66,7%** Performance 2009 : **80,0%** Taux de progression 2008/2009 : **13,3%**

Observations

Points forts : **Adaptabilité et Disponibilité**

Points faibles : **Concentration**

Besoins formation : **RAS**

Annexe 8 : Etat des propositions gratifications du personnel non cadre

ETAT DES PROPOSITIONS GRATIFICATIONS 2009 DU PERSONNEL NON CADRE																	
Département : Contrôle Debours SDV & SAGA																	
N°	Titre	Nom & Prénoms	Date naissance	Date entree	Fonction	Cat.	Ech.	Salaire Base 2009	Prédécesses gratifications		Sanctions édictées	Proposition Gratification 2009	Evolution 2009/ Gratification 2008	Gratification Gratification 2008	Taux de performance 2009	Calcul automatique	Decision Directeur Générale
									2007	2008							
1	5215		01/05/1954	14/10/1976	Responsable Débours	8	G	300 000	130 000	220 000		220 000	0,00%	80,00%		210 000	
2	1805		15/01/1961	02/10/2006	Analyste dos. Débiteurs	8	G	213 928	100 000	120 000		180 000	5,88%	83,30%		155 927	
3	3250		03/01/1958	01/06/1998	Analyste dosiers Débiteurs	8	E	202 647	80 000	120 000		180 000	5,88%	80,00%		141 853	
4	897		25/02/1973	01/09/2001	Analyste dosiers débiteurs	8	E	202 647	110 000	120 000		180 000	5,88%	83,30%		147 704	
5	1858		12/11/1981	01/06/2006	Agent de saisie	7	G	228 845	90 000	90 000		100 000	11,11%	69,3%		126 752	
6	1838		23/07/1975	01/10/2005	Agent de saisie	7	G	228 845	90 000	90 000		90 000	0,00%	61,10%		122 346	
7	1813		05/04/1979	08/04/2005	Agent de saisie	7	G	228 845	100 000	120 000		150 000	25,00%	80,00%		160 192	
8	01/01		03/02/1961	03/86	Agent de saisie	7	F	166 345	130 000	130 000		130 000	0,00%	68,20%		99 266	
9	06/07		14/06/1980	09/08	Opérateur de saisie	6	A	105 665	NAS	60 000		100 000	66,67%	75,10%		67 771	
Total								1 872 767	930 000	1 270 000		1 380 000	13,34%			1 231 811	

I-ANALYSE DE VOS PROPOSITIONS

Montant enveloppe gratification = Total salaire base x 70%, soit : 1 314 437 FCFA

Montant total votre proposition de gratification = 1 380 000 FCFA soit 5% en plus

VOUS ETES DONC EN DEPASSEMENT PAR RAPPORT A L'ENVELOPPE PREVUE

II-NOS OBSERVATIONS

Gratification en forte hausse par rapport à 2008, pour un taux de performance inférieur à 80%

Iniquité par rapport aux autres travailleurs dont la performance est supérieure ou égal à 80%

Annexe 9 : Etat des propositions d'augmentations au mérite du personnel non cadre

ETAT DES PROPOSITIONS D'AUGMENTATIONS AU MERITE 2009 DU PERSONNEL NON CADRE

SDV

SERVICE : CONTRÔLE DÉBOURS

Mts	Nom & prénoms	Société	Fonction	Situation en 2009				Propositions 2010				Ecart (Salaire base 2010 - Salaire base 2009)	Ecart (Salaire base 2010 - Salaire base 2009)	Critères d'appréciation				Niveau de base	Visa Chef Département	Décision Direction Générale			
				Cat	Ech	Salaire base 2009	Salaire brut 2009	Salaire net théorique	Salaire net moyen	Cat	Ech			Salaire base 2010	Salaire brut 2010	Augmentation en 2009	Taux de performance				Sactions disciplinaires	Conformité avec la classification conventionnelle	
5376		SDV	Responsable Débiteurs	B	G	300 000	817 283	858 151	368 143	B	BC1E	311 543	428 800	11 502	13 540	Non	80,0%	Non	Conforme	EC			
1885		SDV	Analyste des Débiteurs	A	G	215 928	231 409	201 313	198 851	B	BCG1B	229 869	247 810	15 921	15 941	Non	83,3%	Non	Conforme	EC			
8160		SDV	Analyste débiteurs Créditeurs	B	I	202 647	246 743	229 661	213 221	A	BCG1A	226 794	264 800	18 807	18 147	Non	80,0%	Non	Conforme	EC			
8197		SDV	Analyste débiteurs Créditeurs	B	I	202 647	236 762	204 898	206 472	A	BCG1A	226 794	254 900	18 807	18 147	Non	83,3%	Non	Conforme	EC			
1058		SDV	Agent caisse	F	G	228 845	241 240	212 917	139 388	F	G	228 845	241 240	0	0	Non	69,9%	Non	Conforme	BCG2			
1838		SDV	Agent caisse	F	G	228 845	245 339	212 672	212 221	F	G	228 845	245 339	0	0	Non	61,1%	Non	Conforme	BCG2			
1819		SDV	Agent caisse	F	G	228 845	245 339	213 986	220 148	F	G	228 845	245 339	0	0	Non	80,0%	Non	Conforme	BCG2			
1485		SAGA	Agent de caisse	F	F	166 845	158 417	122 149	230 351	F	G1A	176 630	209 202	10 285	10 285	Non	87,1%	Non	Conforme	EC			
2220		SAGA	Opérateur de caisse	G	A	105 665	113 705	103 004	90 100	G	B	113 543	121 243	7 478	7 478	Non	80,0%	Non	Conforme	EC			
Total						1 877 767	2 113 704	1 894 231	1 879 461			2 315 249	2 315 249	81 500	81 500								

Effectif total	0
Nombre de travailleurs éligibles	6
Montant enveloppe augmentation au mérite = salaire de base x 5%	56 333
Montant alloué à l'augmentation au mérite	81 500
Montant alloué à l'augmentation / Salaire de base	4,306
Montant alloué à l'augmentation / Salaire net théorique	4,176
Montant alloué à l'augmentation / Salaire net moyen	4,348

soit un dépassement de 44,75% du montant de l'enveloppe

L'ENVELOPPE PREVUE EST DONC DÉPASSEE

Annexe 10 : Organigramme du groupe Bolloré Africa Logistics

