



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

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



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

Pour l'obtention du

DIPLÔME DE MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION

OPTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

6^{ème} Promotion, Année académique 2012-2013

THEME

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME
D'EVALUATION DU PERSONNEL DE LA CSE**

Préparé par :

Andrée Edwige AKA

Sous la supervision de :

M. Touba FALL

Enseignant associé au CESAG

Octobre 2013

Dédicaces

Je dédie ce mémoire, à :

- ✓ Mes parents, Mr AKA Adjoby François et Mme AKA Henriette, pour le soutien qu'ils m'ont apporté tout au long de mes études.
- ✓ Mes sœurs ; Michelle AKA, Vanessa AKA, Francine AKA et sabine AKA ;
- ✓ Ma chère amie, Nana Hadizah ABDOULAYE, pour ses conseils, son soutien aux moments difficiles de mon travail ;
- ✓ Mon ami Gérard OUEDRAOGO pour son soutien, son aide dans mon travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

Je remercie :

- ✓ M. Touba FALL, professeur au CESAG. En tant que Directeur de mémoire, il m'a guidé dans mon travail et m'a aidé à trouver des solutions pour avancer. Son œil critique m'a été très précieux pour structurer le travail et pour améliorer la qualité des différentes parties. Pour l'aide et le temps qu'il m'a consacré dans l'écriture de ce mémoire.
- ✓ M. Alpha DIA, directeur des ressources humaines de la CSE, qui m'a beaucoup aidé en me fournissant des informations importantes, des données précises sur la CSE, pour sa collaboration à l'écriture de ce mémoire.
- ✓ Mme BARRO, responsable des ressources humaines à la CSE qui m'a beaucoup aidé en me fournissant des informations et en m'aidant dans la distribution de mon questionnaire.
- ✓ M. Malick DIALLO, chef administration et paie du personnel qui m'a transmis d'importantes informations pour l'écriture de mon mémoire.
- ✓ tout le personnel de la CSE qui ont accepté de répondre à mon questionnaire

Sigles et abréviation

BTP :	Bâtiment Travaux Public
CAP :	Commission d'Avancement et de Promotion du Personnel
C.D.G :	Contrôle de Gestion
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
C.S.E :	Compagnie Sahélienne D'Entreprise
D.A :	Direction de l'Audit
D.A.F :	Direction Administrative et Financière
D.A.T :	Direction des Approvisionnements et du Transit
D.G :	Direction Générale
D.P.P.O :	Direction Participative Par Objectifs
D.P.O :	Direction Par Objectifs
D.Q.H :	Direction de la Qualité et de l'Hygiène
D.R.H :	Direction des Ressources Humaines
D.R.H :	Direction des Ressources Humaines
D.R.H :	Directeur des Ressources Humaines
D.S.I :	Direction du Système d'Information
D.T.M :	Direction Technique du Matériel
D.T.E :	Direction Technique Export
D.T.B. :	Direction Technique Bâtiment
D.T.N :	Direction Technique Nationale
D.T.B :	Direction Technique du Bâtiment
G.P.E.C :	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
G.R.H :	Gestion des Ressources Humaines
O.M.V.S :	Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Sénégal
R.H :	Ressources Humaines
XXIème :	21ème

Liste des tableaux

Tableau 1 : L'évaluation, une des pratiques essentielles de la GRH	29
Tableau 2 : ?????	50
Tableau 3 : Exemple d'attribution d'échelons en fonction de l'effectif	51
Tableau 4 : Répartition des agents par âge.....	53
Tableau 5 : Répartition des agents par genre	54
Tableau 6 : Répartition des agents par direction	55
Tableau 7 : Répartition des agents selon la catégorie professionnelle.....	56
Tableau 8 : Répartition des agents par ancienneté	57
Tableau 9 : Avez-vous procédé au titre de l'année 2012 à l'évaluation de vos collaborateurs ?	59
Tableau 10 : Avez-vous bénéficié d'une formation sur le nouveau système d'évaluation?	60
Tableau 11 : Comment avez-vous évalué vos collaborateurs ?	61
Tableau 12 : avez-vous rencontré des difficultés lors de l'évaluation de vos collaborateurs ?	62
Tableau 13 : La fiche d'évaluation vous semble-t-elle pertinente pour évaluer objectivement le travail de vos collaborateurs ?	64
Tableau 14 : Les critères d'évaluation figurant dans les fiches vous semblent t'ils adéquats pour véritablement apprécier la contribution de chaque collaborateur ?	65
Tableau 15 : Avez-vous bénéficié d'un entretien dans le cadre de votre évaluation de fin d'année ?	67
Tableau 16 : avez-vous été prévenu à temps pour vous préparer ?.....	69
Tableau 17 : Les critères d'évaluation étaient-ils exhaustifs, objectifs et adaptés à vos missions et buts ?.....	69
Tableau 18 : L'évaluation vous a-t-elle permis de :.....	71
Tableau 19 : Connaissez-vous les critères d'appréciation de vos performances avant l'entretien ?.....	72

Tableau 20 : Comment jugez-vous le système de récompense de la performance dû au système d'évaluation ?	73
Tableau 21 : Êtes-vous satisfait du système d'évaluation de la CSE ?	74
Tableau 22 : Le système d'évaluation doit-il être :	75
Tableau 23 : Quelles suggestions feriez-vous pour améliorer le système de notation ?	76
Tableau 24 : Quelles suggestions feriez-vous pour améliorer le système de récompense ?	78
Tableau 25 : Autres suggestions ?	78

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des figures et graphiques

Figure 1 : La dynamique de l'effet pygmalion,.....	27
Figure 2 : Répartition des agents par âge	54
Figure 3 : Répartition des agents par genre.....	55
Figure 4 : Répartition des agents par direction	56
Figure 5 : Répartition des agents selon la catégorie professionnelle	57
Figure 6 : répartition des agents par ancienneté.....	58
Figure 7 : Avez-vous procédé au titre de l'année 2012 à l'évaluation de vos collaborateurs ?	59
Figure 8 : Avez-vous bénéficié d'une formation sur le nouveau système d'évaluation?	60
Figure 9 : Comment avez-vous évalué vos collaborateurs ?.....	61
Figure 10 : avez-vous rencontré des difficultés lors de l'évaluation de vos collaborateurs ?..	62
Figure 11 : La fiche d'évaluation vous semble-t-elle pertinente pour évaluer objectivement le travail de vos collaborateurs ?.....	64
Figure 12 : Les critères d'évaluation figurant dans les fiches vous semblent t'ils adéquats pour véritablement apprécier la contribution de chaque collaborateur ?.....	66
Figure 13 : Avez-vous bénéficié d'un entretien dans le cadre de votre évaluation de fin d'année ?.....	67
Figure 14 : ?????	68
Figure 15 : Avez-vous été prévenu à temps pour vous préparer.....	69
Figure 16 : Les critères d'évaluation étaient-ils exhaustifs, objectifs et adaptés à vos missions et buts ?.....	70
Figure 17 : L'évaluation vous a-t-elle permis de :	71
Figure 18 : Connaissez-vous les critères d'appréciation de vos performances avant l'entretien ?.....	72
Figure 19 : Comment jugez-vous le système de récompense de la performance dû au système d'évaluation ?	73
Figure 20 : Êtes-vous satisfait du système d'évaluation de la CSE ?	75
Figure 21 : Le système d'évaluation doit-il être	76

Liste des annexes

Annexe 1 : Éléments constitutifs d'une fiche de poste	90
Annexe 2 : Questionnaire	91
Annexe 3 : Organigramme de la CSE	93
Annexe 4 : Fiche d'évaluation	94
Annexe 5 : Guide d'utilisation de la fiche d'évaluation.....	99

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sommaire

Dédicaces	ii
Remerciements	iii
Sigles et abréviation	iv
Liste des tableaux	v
Liste des figures et graphiques	vii
Liste des annexes.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE : ENTRE CONCEPTS ET METHODOLOGIE.....	6
CHAPITRE I: CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE	8
Section 1 : Rappel de la problématique	8
Section 2 : Revue de littérature	11
CHAPITRE II : APPROCHE METHODOLOGIQUE	36
Section 1 : Collecte de données	36
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE, INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ISSUS DE L'ENQUÊTE ET RECOMMANDATIONS.....	41
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA C.S.E	43
Section 1 : Présentation de la CSE.....	43
Section 2 : Présentation de la direction des ressources humaines	48
CHAPITRE II: PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	53
Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête	53
Section 2 - Recommandations ou des suggestions éventuelles.	80
CONCLUSION GENERALE	85
BIBLIOGRAPHIE	87
ANNEXES	89
TABLE DES MATIERES	107

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La gestion des Ressources Humaines est une discipline neuve dans un champ disciplinaire (les sciences de gestion) lui-même de constitution récente. La fonction Ressource Humaine est la dernière-née des grandes fonctions de l'entreprise après la Production, la Finance et le Marketing. Elle vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation.

Au fil du temps, la fonction ressources humaines a beaucoup évolué, l'apparition du concept de GPEC témoigne de la nécessité nouvelle de développer des outils anticipatifs de gestion du personnel. Les origines de ce changement sont multiples ; notamment l'internationalisation de l'économie, la conjoncture économique, la " tertiarisation " de l'économie, le développement des Technologies de l'Information et de la Communication, l'évolution des mentalités ; contraignant à repenser la place du facteur humain au sein du processus productif. Xavier BABORE¹ fait ainsi observer que « la GPEC n'est pas née par hasard dans les entreprises ; les restructurations, les licenciements collectifs pour motif économique, les difficultés de recrutement, les mutations des technologies, l'exigence de la qualité totale... ont conduit les entreprises à rechercher les moyens d'ajustement de leurs besoins et de leurs ressources humaines ». Durant cette période, la fonction ressource humaine change d'aspect, d'objectifs et d'outils, s'enrichissant d'une vision plus individualisée de la gestion du personnel. Elle prend le salarié tel qu'il est, ses compétences, ses besoins en formation et ses perspectives d'évolution de carrières, jetant ainsi les bases de la GPEC telle qu'on l'entend actuellement. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues des modifications de l'environnement économique, social et juridique. Les entreprises ; qui se veulent performantes, pérennes ; passent alors d'une gestion traditionnelle des ressources humaines avec une section administrative à une gestion dynamique des ressources humaines en mettant en place une direction des ressources humaines qui se base sur la GPEC.

Faisant partie intégrante de la GPEC, le système d'évaluation du personnel est devenu à la fois évaluation des performances du personnel d'aujourd'hui et perspectives de

¹ GPEC et PSE : anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise par David Hindley , Peggy Aparisi

développement de leur carrière de demain. Il permet d'établir un diagnostic ponctuel du personnel. Il reste un échange entre les managers et les collaborateurs où on identifie les attentes des évalués par rapport au besoin et projet d'entreprise. Comme nous le savons, toute décision concernant un individu provient d'une évaluation préalable de ses connaissances acquises, de son professionnalisme à travers un bilan de ses aptitudes, de sa personnalité et de ses compétences. En effet, pour pouvoir développer la performance d'une entreprise, la prise en compte du professionnalisme, de la reconnaissance de leurs progrès et aussi de la rationalisation des actions individuelles des salariés en accord avec les orientations de l'entreprise sont indispensables. D'où le fait que toutes les entreprises qui aspirent à la performance doivent mettre en place un système d'évaluation efficace et des moyens pour garantir la fiabilité des procédures et processus d'évaluation. L'évaluation du personnel consiste « à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies ». L'évaluation occupe donc une place primordiale dans la GRH car elle permet d'accompagner le personnel, et ne doit pas être prise à la légère. Lorsque cette démarche n'est pas bien mise en place, bien guidée par un souci de transparence et d'objectivité, elle peut provoquer la frustration, la démotivation, le découragement au sein du personnel (surtout pour les travailleurs les plus performants), causant ainsi la baisse de la productivité, le gaspillage des ressources et la détérioration du climat social dans l'entreprise. Ainsi, l'évaluation doit être conçue comme un levier d'amélioration et de développement des ressources humaines visant à déterminer individuellement les axes de progrès et d'évolution des agents et d'évaluer leurs performances selon de nouveaux critères.

Mais force est de constater que cela n'est pas le cas dans la plupart des entreprises africaines comme la CSE en ce sens que l'évaluation est souvent mal réalisée ou pas du tout menée par les managers. Pour la plupart des évaluateurs à la CSE, l'évaluation du personnel était un moment de notation et non d'échanges, ils percevaient l'évaluation comme une corvée qui les retardait dans leur travail car ils n'ont pas compris à quoi cela sert et ce que ça peut leur apporter et les gestionnaires des ressources humaines n'étaient réellement pas impliqués.

Pour pallier à ce problème la CSE, qui entrant dans une phase de développement, a mis en place une direction des ressources humaines ce qui n'existait pas dans le passé. Cette direction passe par la mise en place d'outils plus récents et de processus beaucoup plus cohérents. Le DRH a mis en place une GPEC qui s'appuie en premier temps sur la mise en

place d'un système d'évaluation. Ainsi pour mener à bien une évaluation, il faudrait déjà définir les critères, les stratégies, la méthode d'évaluation pour l'entreprise en cohérence avec les règles, les objectifs, la vision de celle-ci. En plus cela constitue un réel changement pour la CSE, et comme nous le savons tout changement tel qu'il soit doit respecter certaines conditions et être fait de manière délicate pour connaître l'adhésion de tous ce qui n'a pas été le cas dans cette entreprise. L'élaboration de ce système devrait être faite avec la collaboration de tous. Suite à ses constats nous avons demandé l'avis des employés sur ce système. Notre travail a donc pour objet de proposer aux gestionnaires en ressources humaines de la CSE des axes d'amélioration par rapport au système d'évaluation déjà en place. D'où la problématique à laquelle nous allons essayer d'apporter quelques éclaircissements peut être exprimée selon l'expression suivante : « comment faire pour que ce système d'évaluation soit plus performant et fiable en permettant d'évaluer le personnel de manière plus objective ». De cette problématique découle les questionnements suivants : quels moyens la CSE doit mettre en place pour accompagner ce changement ? Quelle démarche doit-on adopter pour évaluer le personnel ? Quels supports doit on adopter pour mettre en place ce système ? Ce système d'évaluation est-il objectif ? La CSE dispose-t-elle d'un système d'évaluation du personnel efficace ? Quelles en sont les limites ? Comment améliorer le système d'évaluation de la CSE ?

Nous avons effectué notre recherche au sein de la Direction des ressources humaines de la CSE et cette étude a porté sur l'amélioration du système d'évaluation du personnel de la CSE. En effet, il a surtout été question d'enquêter sur le dispositif actuel d'évaluation et les actions qui ont accompagné sa mise en place, d'en déceler les failles et d'apporter des chemins d'améliorations de ce système. Notre travail est composé de deux parties ayant chacune deux sections.

La première partie est partiellement théorique. Elle comporte deux sections.

- La première section, c'est la partie conceptuelle : elle permet d'abord de revenir sur la problématique, ensuite de comprendre les concepts, les méthodes, les outils utilisés pour une bonne évaluation et enfin le cadre de référence.
- La deuxième section: elle informe sur la méthodologie les outils permettant le traitement des données recueillis et limites de l'étude.

La deuxième partie comporte aussi deux sections.

- La première section constituera une description de la direction des ressources humaines de la CSE.
- La deuxième section discutera du système en vue de proposer des voix d'amélioration. Ce sont ces différents points qui formeront l'ossature de notre travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE
L'ETUDE : ENTRE CONCEPTS ET
METHODOLOGIE**

Au cours des dernières années, nous avons tous bien pris conscience de la grande importance du personnel au sein d'une entreprise. Ainsi l'évaluation des performances de ce personnel constitue un point essentiel du management des ressources humaines. Une démarche d'évaluation bien menée participe grandement à l'assignation des objectifs stratégiques de l'entreprise car elle met en commun les intérêts de l'entreprise et ceux des hommes qui y travaillent. C'est dans ce sens que nous avons jugé nécessaire de nous appesantir sur l'objet de notre recherche qui est le système d'évaluation dans cette première partie. Dans cette partie de notre travail qui est partiellement théorique, il s'agira pour nous :

- En premier lieu, de rappeler la problématique : parler réellement du problème tel qu'il se présente à la CSE. Ensuite de faire une revue de littérature : la littérature qui touche le système d'évaluation du personnel. Nous nous focaliserons sur les points qui pourront nous aider dans notre travail comme la définition de l'évaluation, les concepts, les méthodes, les critères, les supports et les stratégies d'évaluation.
- En deuxième lieu, de justifier nos choix méthodologiques en relatant les actions posées lors de notre enquête, les outils utilisés pour le traitement des données et les difficultés rencontrées lors de notre immersion en milieu professionnel.

CHAPITRE I: CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

Ce chapitre rappelle la problématique et développe la dimension théorique de l'évaluation en abordant différents points de vue d'auteurs et la littérature qui touche l'évaluation. Cette littérature comblera les besoins en informations de la problématique.

Section 1 : Rappel de la problématique

I. Contexte de l'étude

L'évaluation du personnel est une pratique récurrente qui semble revenir périodiquement à l'ordre du jour. C'est une question de valeurs d'où évaluer, c'est permettre à chacun de se situer sur une même échelle de valeurs mais à des niveaux et à des termes différents : pour l'évalué : la qualification de son travail (opération, fonction, responsabilité) ; pour l'évaluateur : la mesure des progrès et réalisations effectués par l'évalué. Mais l'évaluation est aussi un outil de mesure permettant des comparaisons entre individus ou d'un individu avec une norme toute fois son objectivité peut être mise en cause. Ce qui pose problème dans la mesure où :

- La mise en place d'un tel système constitue un changement, ainsi tous les employés de l'entreprise doivent être impliqués avant, pendant et après ;
- C'est un processus très délicat alors s'il n'est pas guidé par un souci d'objectivité, cela peut entraîner de la démotivation, la détérioration du climat social de l'entreprise ;
- Si les critères d'évaluations ne sont pas bien définis, cette évaluation peut se faire de manière subjective et être faussée dès le départ.

Or dans la plupart des entreprises, aujourd'hui, l'évaluation est très mal faite ou n'a simplement pas lieu pour diverses raisons comme le fait que les employés n'en connaissent pas réellement l'importance, ils voient l'évaluation comme une perte de temps, une occasion d'être sanctionné, et même l'occasion d'un règlement de compte s'ils ne s'entendent pas avec leurs supérieurs hiérarchiques. Cela implique qu'il serait bon d'expliquer réellement l'utilité de la mise en place d'un système d'évaluation objectif au sein d'une entreprise car c'est du gagnant-gagnant dans la mesure où l'entreprise gagne en profitant des compétences de son personnel mais le personnel gagne aussi en bénéficiant d'un développement financier, matériel et intellectuel. c'est dans le but de se développer en premier lieu, ensuite de favoriser le bien-être et la motivation de son personnel, que la CSE veut faire du système d'évaluation

un outil stratégique de gestion des ressources humaines et redonner à la direction des ressources humaines la place qui lui revient au sein de l'entreprise. C'est dans le souci d'aider la CSE à atteindre cet objectif que nous avons décidé de porter notre étude sur l'amélioration du système d'évaluation du personnel de la CSE. Au moment de notre immersion à la CSE, nous avons constaté certaines irrégularités comme le fait que :

La DRH ne dispose pas d'assez de personnel au niveau des ressources humaines car nous avons pu le constater la DRH apparaît comme scindée en deux parties ; une qui s'occupe des questions administratives et l'autre du développement RH ; c'est celle qui s'occupe du développement RH qui est chargée de la mise en place du système d'évaluation et elle est composée de trois personnes ; le DRH, la responsable RH et la secrétaire du DRH ; ce qui semble insuffisant.

La plupart des employés de la CSE hormis ceux de la direction des ressources humaines considèrent l'évaluation comme une perte de temps, cela s'est vérifié lors de la distribution du questionnaire, car la plupart refusaient de le remplir soit disant que c'était une perte de temps pour eux ;

Après plusieurs tentatives, ceux qui ont acceptés de répondre avançaient que les critères n'étaient pas objectifs.

Les questions qui découlent de ses constats sont:

- La DRH arrivera-t-elle à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée ?
- La DRH a-t-elle mis en place des moyens pour accompagner ce changement ?
- La DRH dispose-t-elle d'assez de personnel pour mener à bien la mise en place de ce système ?
- La CSE dispose-t-elle d'un système d'évaluation du personnel efficace, objectif?
- Quelles sont les limites du système d'évaluation de la CSE?

Toutes ses questions nous amène à avancer certaines hypothèses. L'hypothèse générale que nous avançons est que le système d'évaluation mis en place à la CSE n'est pas performant. Celle-ci nous amène à avancer les hypothèses spécifiques que voici :

Pour atteindre l'objectif fixé, la DRH ne doit-elle pas accompagner la mise en place de ce système d'évaluation ?

Sur quels aspects précis du système d'évaluation du personnel de la CSE doit-on apporter des améliorations ?

II. Objet de l'étude

1. Les objectifs de l'étude

Les objectifs de notre étude se déclinent en objectif général et en objectifs spécifiques.

- **Objectif général**

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration du système d'évaluation de la CSE

- **Objectifs spécifiques**

Il s'agit d'objectifs liés aux problèmes spécifiques. Ainsi notre étude vise essentiellement des objectifs spécifiques à savoir :

- relever les dysfonctionnements du système d'évaluation en place afin de pouvoir proposer des pistes d'amélioration ;
- impliquer le personnel dans l'utilisation du nouveau système d'évaluation afin qu'il se sente pris en compte lors des prises de décision afin qu'il puisse facilement y adhérer ;
- Favoriser le développement des salariés.

2. L'intérêt de l'étude

L'intérêt de l'étude se situe à trois niveaux : pour le CESAG, pour l'entreprise et pour l'étudiant

- ❖ **Pour le CESAG**

Cette étude permettra de :

- contribuer à renforcer sa base de données ;
- enrichir sa documentation ;
- permettre aux stagiaires d'exploiter le contenu pour l'élaboration d'un mémoire ayant le même thème.

❖ Pour la CSE

Il s'agit :

- d'adapter les compétences des salariés à l'évolution des métiers ;
- d'anticiper les changements et les opportunités et contraintes y afférents pour les salariés (diversification des activités, reprise de l'entreprise, etc.) ;
- de favoriser la mobilité interne et fidéliser le personnel ;
- de repérer, mobiliser et développer les compétences individuelles et la politique de formation (recenser les besoins en formation).

❖ Pour le stagiaire

Cette étude permettra de :

- mettre en pratique les connaissances théoriques apprises tout au long de son cursus ;
- confronter la théorie à la pratique ;
- renforcer ses compétences dans le domaine de l'évaluation du personnel.

Section 2 : Revue de littérature

I. L'évaluation du personnel

1. Définition

En matière de gestion des ressources humaines, deux concepts sont généralement utilisés pour mesurer le rendement du personnel. Il s'agit de l'évaluation et de l'appréciation.

Le dictionnaire le Larousse donne au mot "évaluation" la définition suivante : « Action d'évaluer, de déterminer la valeur de quelque chose : faire l'évaluation d'une fortune, d'une distance. Quantité, valeur ainsi établie : des évaluations approximatives. »

C'est ce que révèle certains auteurs en disant que : l'évaluation désigne l'action et l'effet d'évaluer, c'est-à-dire, estimer une chose par rapport soit à son prix, à sa valeur, à sa quantité ou à sa durée. Ce verbe est synonyme d' « estimer » et d' « apprécier ».

Pour le mot appréciation, le dictionnaire le Larousse donne la définition suivante : « Action d'apprécier quelque chose, estimation, évaluation, l'appréciation d'une distance, jugement, remarque qui résulte d'un examen critique : des appréciations élogieuses. Augmentation de valeur ».

Et certains auteurs comme Pierre ROMELAER² dans « Gestion des ressources humaines », Armand DAYAN³ dans « Manuel de gestion » vol.2 disent que ; l'appréciation du personnel est :

- l'acte par lequel un responsable hiérarchique effectue une appréciation formalisée de ses subordonnés ;
- un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou collègue de travail sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonctions ;

Un autre auteur comme Anne RIBEROLLES⁴ prétend que l'évaluation n'est pas seulement une mode, c'est aussi une technique qui, sous une application presque négative, est en fait reliée à beaucoup d'éléments qui font partie des recettes de réussite de l'entreprise.

Dans la suite de notre travail, nous ne ferons pas de distinction entre « évaluation » et « appréciation » car pour nous ces deux termes signifient la même chose. L'évaluation ou l'appréciation est donc un outil, de mesure plus ou moins subjectif, de mesure plus ou moins objectif, permettant des comparaisons entre individus ou d'un individu avec une norme. Le sens de ce terme est plutôt porté vers la mesure ou la notation⁵. Le système d'appréciation ou d'évaluation permet alors de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes de gestion des Ressources Humaines et asseoir les décisions concernant les carrières des salariés.

² Pierre ROMELAER dans « Gestion de ressources humaines », Armand COLIN, p.146

³ Armand DAYAN dans « Manuel de gestion » vol.2, ellipses/AUF, p.391

⁴ Anne RIBEROLLES dans « Evaluer, évoluer vers un nouveau dialogue en RH, les éditions d'organisation »

⁵ Le terme notation est parfois employé mais il est peu usité à cause de sa connotation scolaire, punitive et de son emploi dans l'administration publique

2. Historique de l'évaluation

La notion d'évaluation est relativement récente dans le domaine de la gestion des ressources humaines (environ 20 ans). Jusqu'en 1930 environ, on parlait beaucoup plus de notation et de mesure des performances par rapport à des normes scientifiquement établies. Avec l'école des relations humaines⁶, on introduit l'appréciation motivée qui tient compte des conditions de travail, mais qui reste très arbitraire et fonction de la qualité des rapports avec la hiérarchie. A partir de 1960, la mesure de la contribution du collaborateur aux résultats de l'organisation devient l'objectif déterminant de l'évaluation. A cette époque, les méthodes de management apporté des Etats-Unis par les différentes missions soucieuses d'accroissement de la productivité ont fait leurs apparitions. La grande révolution consistait à passer des systèmes inspirés par Frédéric Winslow TAYLOR⁷ (dont la pensée a souvent été mal interprétée) à des méthodes de conduite des hommes prenant en compte leurs affects, leurs motivations, leurs projets. Les missions d'accroissement de la productivité ont fait figure de vérités révélées lorsqu'elles ont porté haut la parole d'ELTON MAYO⁸, celles de HERZBERG⁹ ou de MASLOW¹⁰. Avec le management participatif¹¹ autour des années 80, l'évaluation doit permettre de se mettre d'accord entre l'évaluateur et l'évalué sur des objectifs à atteindre et un contrat de progrès intégrant l'amélioration des compétences. Les années 70 ont vu fleurir la double préoccupation de la rationalisation des choix budgétaires et de la direction par objectifs, cette DPO devenue bientôt DPPO, c'est-à-dire une direction « participative » pour les uns, « parcellisante » au dire d'autres.

L'appréciation des performances individuelles et collectives redevenait un enjeu eu égard à l'importance des dépenses de personnel dans l'analyse budgétaire. Le concept même d'objectif entraînait dans son sillage la nécessité d'estimer l'écart entre prévision et réalisation, d'en comprendre les causes et de fixer des mesures correctives pour l'avenir. A la fin des années 80, l'appréciation des personnes et de leurs performances redevient

⁶ L'école des Relations Humaines est née avec les travaux d'Elton Mayo (1880-1949) débutés à l'usine Western Electric de Hawthorne, près de Chicago dans les années 1930. Sans rejeter le taylorisme, il cherche les conditions de la meilleure efficacité

⁷ Un psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des Relations humaines. Il est considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail

⁹ Psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail

¹⁰ Célèbre psychologue américain, considéré comme le père de l'approche humaniste, surtout connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins, qui est souvent représentée par une pyramide des besoins

d'actualité ; mais d'une autre Façon. D'une part, parce qu'entrée dans la préparation de l'Europe au sein d'une concurrence internationale féroce, on découvre que la productivité des équipements et la compétitivité des entreprises dépend, en partie, des ressources financières et technologiques, de l'intelligence des situations et des capacités d'évolution et d'anticipation de chacune des personnes qui les utilisent. D'autres part, parce que la conduite des affaires s'inscrit dans des courants socioculturels complexes, au sein desquels la reconnaissance de l'individu, dans ses mérites comme dans ses vulnérabilités, dans son autonomie comme dans ses projets, devient un élément majeur de cohésion sociale.

3. Les objectifs et les critères de l'évaluation

3.1. Les objectifs de l'évaluation

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

- **Objectifs organisationnels**

Ajustement dans la précision des missions et responsabilités. Il s'agira ici de clarifier les missions du collaborateur et situer leur contribution à la performance de l'entreprise. Evaluer les activités et les compétences mises en œuvre.

- **Objectifs psychologiques**

Le collaborateur a besoin de situer sa contribution par rapport aux normes de réussite et par rapport aux attentes de sa hiérarchie. Besoin de reconnaissance de ses efforts et de sa contribution.

- **Objectifs de performance**

Le collaborateur a besoin d'objectifs ambitieux et réalisables. L'évaluation porte sur le degré de réalisation des objectifs, sur le contexte et les moyens mis à la disposition du salarié

¹¹ un type de management qui tend à optimiser la collaboration du personnel.

- **Objectifs de développement**

Adaptation au poste, à l'entreprise, développement de l'employabilité, progression de carrière.

3.2. Les critères de l'évaluation

Le but d'une évaluation est de mesurer la performance des salariés, porter un jugement sur le travail de ceux-ci. La question qui se pose alors, c'est de savoir comment faire en sorte que le jugement porté sur le travail ou sur les compétences du salarié soit le plus objectif possible ? On distingue deux types de critères :

- **Les critères objectifs**

Il serait impossible de lister exhaustivement tous les critères de mesure qui s'approcheraient le plus possible de l'objectivité de la mesure. Cependant, on peut essayer de les recenser en fonction de ce que la DRH veut mesurer : les compétences, le comportement ou le travail. Notons que :

- en termes de compétence, il n'existe aucun critère objectif ;
- en termes de comportement individuel, seuls l'absentéisme et la ponctualité paraissent être des critères objectifs ;
- en termes de travail, des mesures de production et de délai semblent proche de l'objectivité.

Encore faut-il qu'ils ne dépendent pas d'un tiers ou des aléas de l'environnement. Il faut en tout état de cause que ces critères soient pertinents et fidèles à la tâche à effectuer.

- **Les critères subjectifs**

Les critères subjectifs sont les plus utilisés pour décrire et mesurer la contribution individuelle, et ce, pour deux raisons. D'abord dans les tâches industrielles, le salarié a de moins en moins d'influence sur la production par rapport aux machines. Ensuite, les activités tertiaires, et ce, même dans une industrie, ne se prêtent pas à une mesure de la production objective. Certes, des mesures peuvent être trouvées, comme le nombre de dossiers bouclés, le nombre de clients satisfaits, mais ces mesures subjectives ne reflètent qu'une partie de

l'activité du salarié. Les mesures subjectives concernent le travail, le comportement et /ou les compétences. L'échelle de mesure doit être définie avec soin. En effet, c'est par l'intermédiaire des critères de mesure que la subjectivité du manager pourra être réduite.

NB : Notons qu'il n'existe pas de critères universels pour l'évaluation du personnel dans les organisations. Le choix des critères doit être guidé par la nature et la taille de l'entreprise.

II. Les supports de l'évaluation

Le support d'évaluation permet de faciliter l'échange entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur et d'autre part, il doit servir d'aide à la décision au service du personnel puisqu'il est la seule trace écrite qui reste de cette rencontre. On distingue deux catégories de supports d'évaluations :

- les outils préalables à l'évaluation
- les supports utilisés lors de l'évaluation

1. Les outils préalables à l'évaluation

La fiche de poste est l'outil indispensable mais on peut aussi avoir les outils dérivés de celle-ci à savoir : le référentiel emploi ou métier et le référentiel de compétence.

1.1. La fiche de poste¹²

Avant de parler de la fiche de poste, il serait bien d'expliquer ce que c'est qu'un poste : UN POSTE correspond à une situation de travail réelle, concrète à un moment donné et à un endroit donné. C'est en quelque sorte une photographie à un moment donné, dans un endroit donné. La fiche de poste est un outil de communication qui permet un dialogue personnalisé entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur. Elle permet :

- une identification claire des domaines de compétences et des niveaux de compétences requis pour chaque emploi ;
- de délimiter précisément le champ d'action des personnes ;

¹² Annexe 1 : Eléments constitutifs d'une fiche de poste

- sert de repère pour toute personne évoluant ou souhaitant évoluer au sein de la structure (chacun pourra recenser ses points forts et les points à améliorer sur son poste) : la fiche de poste constitue un outil de base à l'entretien professionnel ;
- de se rendre compte des besoins en formation nécessaires à toute évolution.

Les postes décrits dans la fiche de poste sont regroupés dans un répertoire des emplois (ou des métiers) par emplois-type eux-mêmes regroupés en famille professionnelle.

1.2. Le référentiel emploi ou métier:

Le Référentiel Emploi (ou Métiers) peut, selon les entreprises, s'appeler:

- le référentiel d'activités ;
- la nomenclature d'emploi ;
- la cartographie des métiers.

Avant de définir le référentiel métier ou emploi, il faudrait d'abord définir le métier, l'emploi :

- UN MÉTIER correspond à un ensemble d'emplois qui sont regroupés parce qu'ils présentent un certain nombre de points communs en terme d'activités à exercer et de compétences nécessaires pour les occuper (exemple : médecin, secrétaire ou cuisinier).
- UN EMPLOI correspond généralement à plusieurs postes de travail possibles dans une organisation. C'est un regroupement de postes très proches les uns des autres, lorsque l'on considère les activités qui sont réalisées ou les compétences mises en œuvre (exemple : secrétaire de direction, de bureau ou de service ou chef de cuisine).

Le référentiel Emploi ou Métier représente donc un ensemble d'activités pouvant être référées à un même métier. C'est le fait de regrouper par familles professionnelles des points communs ou des techniques communes afin de permettre une amélioration de la mobilité interne en anticipant les similitudes entre différents métiers. Il s'agit de lister les activités et les compétences d'un métier.

1.3. Le référentiel de compétences

D'après Le Boterf¹³, père fondateur du concept de compétence en France : « d'une manière générale, la compétence s'entend comme la mobilisation des ressources individuelles dans le cadre d'une situation particulière qui réclame de cet individu une activité spécifique à des fins déterminées. La compétence est donc tout ce qui est engagé dans l'action organisée et ce qui permet de rendre compte de l'organisation de l'action ». Le référentiel de compétences donne l'ensemble hiérarchisé des compétences liées à un emploi. Il permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Il constitue l'outil de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation. Le référentiel de compétences résulte de l'analyse des activités, il décrit et situe les compétences requises pour réaliser ces activités. Les compétences sont regroupées par domaine (technique, organisationnel, relationnel, stratégique) et hiérarchisées. Le référentiel constitue un outil de pilotage de la gestion des compétences Il permet de proposer des fiches descriptives et des représentations complémentaires (cartes ou graphes) des relations existant entre les divers éléments décrits. Il constitue une base référentielle exhaustive, actualisée, partagée des compétences. Une même compétence peut être requise pour plusieurs activités. On peut recourir à différentes méthodes pour identifier, décrire et analyser les compétences:

- enquêtes par questionnaires ;
- observation en situation de travail ;
- entretiens individuels ;
- réunions de groupe de travail ou de groupes métiers.

On peut y associer des indicateurs de performance en se rapportant aux conditions de réalisation et au résultat attendu de l'activité considérée.

2. Les supports utilisés lors de l'évaluation

Ce sont des outils nécessaires car ils accompagnent l'évaluateur et l'évalué tout au long du processus et servent à la fin de l'évaluation pour les décisions finales. Il est donc important

¹³ Fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines par Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Éléonore Marbot, Étienne Normand, Anne-Françoise Bender

qu'ils soient élaborés avec soin et qu'ils respectent un certain nombre de rigueur mais aussi qu'ils soient adaptés aux différents emplois.

2.1. La fiche individuelle de fixation des objectifs

Elle peut être rédigée de façon indépendante ou faire partie de la fiche d'évaluation elle-même. C'est un document dans lequel on consigne le résumé des formations suivies au cours des trois derniers exercices, les principales missions de la direction pour l'année, les principales missions du poste de l'agent, puis de détailler les objectifs par priorité (selon leur définition propre, leurs indicateurs, les moyens mis à disposition pour atteindre ses objectifs). Avant la signature du document, le supérieur hiérarchique apporte ses observations suivies des commentaires de l'agent concerné.

2.2. Fiche de suivi des objectifs à mi-parcours

Il s'agit d'un document qui permet de faire une évaluation intermédiaire, elle intervient ponctuellement alors que l'on est à la moitié de la période prévue pour l'évaluation annuelle.

Elle permet donc de faire un point sur l'avancement du travail des salariés. L'évaluation intermédiaire va être l'occasion de réorienter les salariés qui s'éloignent des objectifs qui leur sont assignés en début de période afin qu'arrivés au moment de l'évaluation annuelle ils puissent avoir remplis les objectifs qui leur ont été assignés.

2.3. La fiche d'évaluation annuelle

Il s'agit d'un document écrit utilisé pour formaliser les règles du jeu lors de l'évaluation et conserver une trace de ce qui a été décidé. Elle est remplie au moins une fois par an par le salarié et son supérieur hiérarchique au cours de l'entretien. Elle doit être suffisamment explicite et informative et mettre en avant aussi bien les points concernant la performance mais aussi ceux concernant les compétences et le projet professionnel du salarié. Lors de son élaboration, elle doit tenir compte non seulement de la culture de l'entreprise, de sa politique de ressources humaines, de ses objectifs stratégiques et de sa politique de communication, mais également des spécificités liées au poste ou à l'emploi à apprécier. La fiche d'évaluation comprend en général cinq parties:

- une grille des critères de compétences ;

- les indicateurs de performances ;
- l'évaluation des objectifs fixés lors de la précédente évaluation ;
- les objectifs fixés pour la période à venir ;
- la partie développement.

Ces conditions sont essentielles pour que la fiche réponde efficacement aux attentes de l'évaluation.

2.4. Les guides d'entretien d'évaluation

Il existe deux guides d'entretien: un destiné à l'évalué et le second destiné à l'évaluateur. Pour le premier, c'est un guide d'accompagnement et de préparation pour l'évalué, dans lequel il convient d'indiquer: les objectifs de l'entretien d'évaluation, les attentes de l'évaluateur, les modalités de l'entretien (les différentes phases, les modalités de notation ou calcul des points), les conséquences pouvant découler de l'évaluation. S'agissant du guide de l'évaluateur, il doit lui permettre de mieux se préparer quant à l'entretien mais aussi de se limiter aux objectifs qui lui ont été assignés. Ainsi le document doit tout d'abord indiquer les objectifs attendus de l'évaluation, les modalités de l'évaluation ainsi qu'un certain nombre de questions auxquelles l'évaluateur devrait répondre afin de mener à bien l'entretien.

III. Les différentes méthodes d'évaluation et ces biais

Aujourd'hui la pratique d'évaluation tend à se généraliser dans toutes les organisations : elle est réalisée dans des organisations de toutes les tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction du salarié. Différentes méthodes d'évaluation¹⁴ sont alors utilisées par celle-ci. On distingue alors cinq méthodes d'évaluation à savoir :

1. L'auto-évaluation

L'auto-évaluation peut accompagner l'évaluation. L'auto-évaluation se pratique au moyen d'un questionnaire ou d'un formulaire rempli par l'évalué. L'évaluateur peut également être l'évalué lui-même. L'auto-évaluation n'est pas systématique dans les entreprises mais peut se pratiquer dans les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction. Une ancienneté minimale du salarié dans l'entreprise est néanmoins nécessaire

1.1. Son intérêt

Il est de :

- dépasser l'état de passivité ou de soumission de la plupart des évalués qui subissent l'évaluation ;
- rendre plus accessibles les critiques à partir du moment où celles-ci sont entrevues et amorcées par les évalués ;
- mieux connaître les attentes des évalués.

L'auto-évaluation est de plus en plus utilisée, souvent en amorce ou en préparation de l'entretien d'évaluation.

1.2. Avantages

- un moyen, pour le salarié, de se préparer à l'entretien individuel ;
- un moyen de comparer la perception du manager à celle du salarié ;
- une méthode qui permet d'impliquer davantage le salarié dans le processus d'évaluation.

1.3. Inconvénients

- l'archivage du document peut conduire le salarié à se censurer ;
- une méthode qui peut être perçue négativement si le document ne correspond pas aux attentes du salarié.

2. L'entretien individuel

L'entretien individuel reste la méthode d'évaluation la plus utilisée dans les organisations. Il 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. Il est aujourd'hui largement diffusé dans les entreprises de toutes tailles et tous secteurs et quel que soit le poste ou la fonction. Il est bon de noter que certaines études ont démontré que c'est un outil peu fiable.

¹⁴ La gestion des ressources humaines (les zoom's) ; 4^e édition de Chloé GUILLOT-SOUILLET

2.1. Pourquoi ?

L'entretien individuel permet de faire le point sur une année écoulée, de valider la poursuite ou non dans son 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.

2.2. Comment ?

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 compétence par la définition pour chaque poste, des savoirs, savoir-faire et savoir être ; d'un contrat d'objectifs qui permettra d'évaluer la performance de l'agent ;
- définir les compétences et caractéristiques professionnelles qui feront l'objet de l'évaluation.

2.3. Quand ?

Une fois par an en début d'année mais un point semestriel peut être effectué afin de prévoir des plans d'actions correctives.

2.4. Avantages

- l'entretien permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié en direct ;
- l'entretien permet au salarié d'exprimer ses points de vue et de faire connaître ses souhaits, notamment en matière d'évolution de carrière ou de formation.

2.5. Inconvénients

- les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué mal à l'aise ;
- les DRH reprochent souvent aux managers de manquer de courage durant les entretiens, entraînant des situations délicates et contraires aux attentes des salariés.

3. Entretien collectif

Il s'agit d'un entretien de groupe. Il est néanmoins précédé ou suivi par un entretien individuel. L'évaluation collective est particulièrement adaptée dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. Cette pratique est encore rare mais elle se développe petit à petit.

3.1. Avantages

- un moyen de faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet ;
- une solution pour atténuer les effets de sympathie ou d'antipathie personnelle en situation d'évaluation.

3.2. Inconvénients

- la conduite de l'entretien est peu évidente ;
- une méthode couteuse en temps ;
- une mise en place complexe ;
- une méthode insuffisante pour une évaluation de l'individu.

3.3. Conséquences

L'entretien collectif est, en général, suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des points plus précis et individuels.

4. Le 360° Feed-back

D'origine Nord-Américaine, cette méthode d'évaluation se développe fortement dans les grandes entreprises françaises depuis quelques années. Il faut dire qu'elle est applicable dans toutes les entreprises mais elle concerne essentiellement les managers (dirigeants, cadres, responsables de projet) et parfois, les agents de maîtrise. 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. Cette évaluation multidirectionnelle se fait en intra-entreprise.

4.1. Pourquoi ?

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. »

4.2. Comment ?

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 ;
- élaborer un questionnaire ;
- réaliser les évaluations ;
- traiter les questionnaires ;
- suivi et mise en place de plan de progrès.

4.3. Quand ?

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

4.4. Avantages

- une évaluation anonyme ;
- une durée limitée : le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure ;
- une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage sur des compétences précises.

4.5. Inconvénients

- le manque de disponibilité des évaluateurs ;
- la subjectivité des réponses ;
- la qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse ;
- l'implication des évaluées nécessite celle de la direction ;

- son cout : coût important lié au matériel (questionnaire et édition du rapport) et à l'intervention du consultant (minimum une journée).-

5. L'assessment center

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.

5.1. Pourquoi ?

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

5.2. Comment ?

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.

5.3. Quand ?

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

5.4. Avantages

- une évaluation par un regard externe ;
- des simulations proches des situations de travail réelles ;
- des résultats consolidés grâce à différents outils ou à des différents observateurs.

5.5. Inconvénients

- très coûteux, puisqu'elle requiert la participation de plusieurs évaluateurs avec l'utilisation de plusieurs instruments standardisés pendant de longues périodes (une session d'évaluation dure en moyenne entre un (1) et trois (3) jour) ;
- des résultats parfois différents, notamment du fait des différents outils utilisés.

6. Les biais de ces méthodes

Par inattention ou ignorance tout au long du processus d'évaluation, on peut commettre des erreurs, il faudra donc former les évaluateurs pour éviter certains biais d'évaluation : l'effet halo¹⁵, l'effet de projection, l'effet pygmalion, l'effet de notation globale et l'effet de tendance centrale.

6.1. L'effet de halo

Cet effet joue quand dans l'observation certaines caractéristiques priment de manière disproportionnée « le mauvais caractère fait oublier toutes les autres caractéristiques de la personne, y compris les résultats obtenus, les informations positives et négatives sur le candidat couvrent par effet de Halo la somme des observations effectués sur le long terme ».

6.2. L'effet de projection

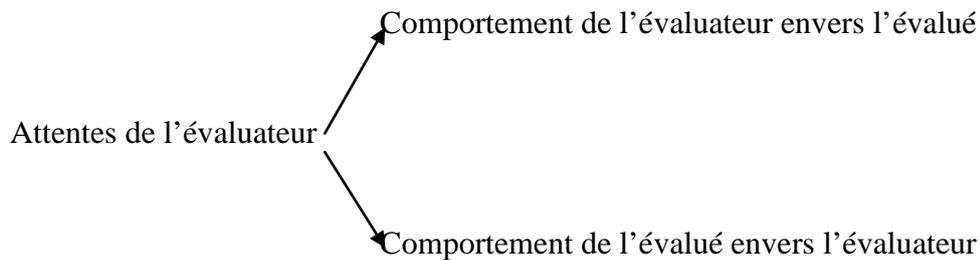
Cet effet consiste « pour l'évaluateur à projeter son propre caractère, voire son inconscient, sur l'observation du collaborateur [...] une personnalité dynamique, extravertie aura tendance à moins apprécier un subordonné introverti, mais tout autant efficace ».

6.3. L'effet pygmalion

Cet effet montre l'influence des préjugés de l'évaluateur sur le comportement de l'évalué. Les attentes de l'évaluateur influencent l'évalué qui a tendance à s'y conformer en positif ou en négatif. A compétences initiales égales, un évalué qui bénéficie d'un préjugé favorable de la part de son évaluateur obtient au final de meilleurs résultats que celui qui bénéficie d'un préjugé défavorable. On peut analyser ainsi ce mécanisme : les attentes de l'évaluateur, l'opinion qu'il a de l'évalué, transparaissent dans son comportement et l'évalué a tendance à s'y conformer. Les préjugés des enseignants influencent ainsi la performance des élèves.

¹⁵ Armand DAYAN, coordonnateur général ; manuel de gestion vol.2

Figure 1 : La dynamique de l'effet pygmalion,



Source: Armand DAYAN¹⁶, coordonnateur général ; manuel de gestion vol.2 p.402

6.4. L'effet de la notation globale

La technique de notation globale (attribution d'une note globale au collaborateur) est déconseillée. « Elle a tendance à se faire plus par rapport à la valeur de la note précédente que par rapport à la valeur réelle du subordonné ». Le critère d'ancienneté vient aussi pondérer la notation.

6.5. L'effet de tendance centrale

La notation se présente sous la forme de grille ou d'échelles de notation qu'on trouve sur des fiches.

La difficulté réside alors dans l'effet de tendance centrale : sur une échelle allant de 1 à 5, le degré 3 sera le plus souvent choisi : « par effet d'indulgence par refus de trop décider pour ne pas choisir, on a tendance à préférer ces notes centrales ».

Ce courant scientifique de l'évaluation suggère d'analyser les évaluations et notes fournies par les évaluateurs pour « traquer » ces biais. Il s'agit selon nous, pour le management supérieur et les équipes « ressources humaines » d'être vigilants à une cohérence globale du système d'évaluation pour une équité interne, quel que soit le manager évaluateur, notamment lorsque le lien entre évaluation et rémunération individuelle est fort dans l'entreprise. La mise en place de matrices permettant une pondération et une répartition des équipes dans différentes catégories par exemple peut être une piste à exploiter.

¹⁶ Armand DAYAN dans manuel de gestion vol 2, éditions Ellipses/AUF

IV. L'évaluation du personnel dans la gestion des ressources humaines

1. Les stratégies d'évaluation

1.1. L'évaluation, au service de la stratégie de l'entreprise

Dans¹⁷ un monde complexe et en perpétuelle évolution, que ce soit au niveau technologique ou au niveau des marchés, les entreprises sont aujourd'hui bien incapables d'avoir une vision stratégique stable sur trois ans. Parallèlement, elles sont bien soumises aux aléas de l'actionnariat qui privilégie la rentabilité à court terme aux dépens d'un développement durable. Face à toutes ces incertitudes, la direction d'une entreprise est souvent amenée à moduler fréquemment la stratégie d'entreprise. Or, faire évoluer la stratégie, c'est faire évoluer à la fois les actions des hommes qui font l'entreprise et leurs compétences à mener ces actions. Gardons à l'esprit, même si dans certaines entreprises cet adage semble oublié, que la première richesse d'une entreprise, c'est l'homme. Ce sont donc les hommes qui servent et portent la stratégie d'entreprise. L'évaluation permet aux dirigeants d'une entreprise de pouvoir mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise. Par cette évaluation, ils pourront en outre indiquer quelle évolution chaque salarié doit apporter à son travail pour pouvoir contribuer à l'évolution de l'objectif de l'entreprise. Ainsi, par l'intermédiaire des managers, l'entretien annuel d'évaluation est un des outils qui doit permettre aux dirigeants de divulguer aux salariés les caps stratégiques de l'entreprise. Le salarié, en connaissant sa contribution aux objectifs de l'entreprise, peut déterminer les nouvelles compétences à acquérir. Encore faut-il qu'il ait de la part de la direction une véritable volonté d'information des salariés à travers cet entretien. La direction des ressources humaines doit donc mettre en place un outil qui soit en adéquation avec la flexibilité stratégique de l'entreprise et dont le contenu puisse permettre aux salariés d'être véritablement et systématiquement évalués par leurs performances et sur leurs compétences. Bien conçu et bien mené, l'entretien annuel d'évaluation peut servir à la fois la stratégie d'entreprise, une bonne communication d'entreprise et toutes les pratiques de gestion des ressources humaines.

¹⁷ Fonction RH ; politiques, métiers et outils des ressources humaines 2^{ème} édition ; Maurice THEVENET, Cécile DEJOUX, Eléonore MARBOT, Etienne NORMAND, Anne Françoise BENDER

1.2. L'évaluation, au cœur des pratiques de GRH

La GRH a pour objectif de servir la stratégie de l'entreprise. Dans le contexte d'imprévisibilité dans lequel les entreprises évoluent, les organisations doivent donc être capables d'évaluer leur portefeuille de ressource humaine et d'anticiper les évolutions de leurs compétences. Le système d'appréciation est au carrefour de la gestion des hommes, et ce, pour plusieurs raisons :

- il est le point d'ancrage de la relation entre un manager et son collaborateur ;
- il sert de base à connaissance des salariés de l'entreprise ;
- il sert de référence pour toute décision de gestion des ressources humaines ;
- c'est un moment crucial de communication en entreprise.

Tableau 1 : L'évaluation, une des pratiques essentielles de la GRH

Politique de GRH	Formation	Rémunération	Mobilité	Gestion des compétences	Recrutement
Evaluation					
Communication					
Dialogue social					

Source : fonction RH ; politiques, métiers et outils des ressources humaines 2^{ème} édition ; Maurice THEVENET, Cécile DEJOUX, Eléonore MARBOT, Etienne NORMAND, Anne Françoise BENDER

Ce tableau montre en quoi le système d'évaluation est une des pratiques transversales, support de toutes les autres politiques de GRH, tout comme les politiques de communication et de relations sociales. En quelque sorte la mise en place du système d'évaluation, de la communication et du dialogue social permettent une révision complète des politiques de ressources humaines (la formation, la rémunération, la mobilité, la gestion des compétences, le recrutement) appliquées au sein de l'entreprise et un ajustement du plan d'action du DRH. L'évaluation, la communication et le dialogue social découlent sur la mise en place de différentes politiques RH, ils représentent un atout majeur pour le DRH.

1.3. L'évaluation, un outil de développement du salarié

Alors que notre époque exige du salarié qu'il soit responsable et acteur de son employabilité interne et externe, l'appréciation devient un outil indispensable à la prise en main par le salarié de sa vie professionnelle. En effet, l'évaluation lui permet de :

- formaliser la finalité de son travail, c'est-à-dire de donner un sens à son travail et de comprendre sa place dans l'entreprise ;
- faire un point sur son expérience et de connaître les compétences à acquérir. Chaque salarié doit pouvoir connaître sa contribution et pouvoir valider ses compétences s'il veut, ou s'il doit, un jour les faire évoluer ;
- faire un bilan de sa carrière et d'avoir une visibilité sur l'avenir.

Il paraît évident que ses trois thèmes devraient être traités dans l'entreprise, qu'il y ait ou non un entretien d'évaluation, car ils constituent les fondements mêmes d'une vie salariale libre et choisie. Mais le « mode de management à la française » ne met généralement pas de façon « naturelle » ces thèmes au centre de la relation collaborateur/supérieur hiérarchique et se concentre généralement sur l'accomplissement de la tâche stricto sensu. Ainsi, l'entretien d'évaluation peut aider le salarié à obtenir des informations nécessaires à tout accomplissement humain : du sens, de la transparence, de la reconnaissance et de la visibilité. Encore faut-il que les managers aient été formés à cet effet.

1.4. L'évaluation, un outil support au management

L'évaluation est un acte de management. Dans les entreprises où l'entretien annuel n'existe pas, il n'est pas rare de constater que les bons managers font le point sur leur équipe grâce à des rendez-vous individuels. Bien évidemment, ces entretiens n'ont pas de nom et ils sont effectués par le manager de manière informelle et à la périodicité choisie par celui-ci en fonction de ses propres méthodes de management ou du planning de son secteur d'activité. En effet, inconsciemment ou consciemment, les bons managers savent qu'il est impossible de manager sans échange approfondi avec chacun de ses collaborateurs. Comme disent souvent les bons managers quand est mis en place un entretien annuel formalisé dans leur entreprise : « je n'ai pas attendu le DRH, pour savoir gérer mon équipe ». Cependant, mettre en place un entretien annuel d'évaluation permet d'homogénéiser les méthodes de management et de s'assurer que chaque manager échange avec ses salariés sur les points clés de leurs missions.

2. Les enjeux de l'évaluation

2.1. Les enjeux pour l'entreprise

L'appréciation permet de mettre en place une GRH qui corresponde avec les besoins et les possibilités de l'entreprise. Elle permet aussi d'améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs collaborateurs. La responsabilité hiérarchique est ainsi développée à tous les niveaux, tout en garantissant la gestion équitable des équipes. L'entreprise a à sa portée des données sur les RH et cela lui permet de prendre des décisions cohérentes en matière de rémunération, gestion des plans de carrière et de mobilité, ainsi que pour l'élaboration des plans de formation.

2.2. Les enjeux pour la DRH

Les entretiens annuels et professionnels constituent un réservoir d'informations sur les postes, les emplois et leurs évolutions. Ces informations sont des aides à la prise de décisions équitables. Donc un travail rigoureux d'exploitation des conclusions des entretiens doit être fait conjointement avec les responsables des appréciations. La DRH a comme autre grand objectif de mesurer le climat social de l'entreprise. « C'est un réel observatoire que la DRH doit savoir utiliser pour faire progresser son organisation. L'appréciation est donc une pratique de GRH permettant d'objectiver et orienter les décisions RH ».

2.3. Les enjeux pour les managers

L'appréciation/l'évaluation crée un climat de communication entre managers et collaborateurs. Les objectifs attendus par le manager sont de :

- créer les conditions de la motivation de ses collaborateurs ;
- décliner les axes stratégiques en plans d'action opérationnels ;
- piloter l'activité de son unité et de ses collaborateurs par un système d'objectifs ;
- faire le point sur le travail du collaborateur ;
- échanger sur la fonction et la façon dont les missions sont remplies ;
- vérifier l'atteinte des objectifs (taux de réalisation et manière de les atteindre) ;
- fixer les objectifs pour l'année suivante ;
- évaluer (objectivement) les compétences et les performances des collaborateurs ;

- identifier les objectifs de professionnalisation du collaborateur pour lui permettre de s'adapter à l'évolution de son poste ou de développer de nouvelles compétences ;
- donner à chacun la reconnaissance de sa contribution ;
- détecter le potentiel du collaborateur.

2.4. Les enjeux pour les salariés

Les salariés souhaitent pouvoir présenter un bilan et recevoir la reconnaissance qui leur est due. Les conclusions des entretiens doivent être une synthèse objective des contributions apportées. Il y a une série d'aspects relatifs au bon fonctionnement de l'entreprise tels que comprendre les valeurs de l'entreprise, ses objectifs, et s'impliquer dans ses tâches, se former... dont le salarié doit tirer de l'entretien.

Si les salariés sont en droit de s'inquiéter sur le déroulement et les suites données à l'entretien, les managers doivent les apaiser à travers la conduite professionnelle de l'entretien par des techniques appropriées, et par la suite, l'exploitation du contenu de ces entretiens par la DRH

3. Conditions de réussite d'une évaluation

Globalement, les auteurs s'accordent sur le fait que l'enjeu majeur de l'évaluation pour la Direction des ressources humaines est de réussir à être intégrée comme un élément essentiel du management. En effet, cela résulte des critiques émises à l'encontre du système d'évaluation, son efficacité étant régulièrement remise en cause. Annick Cohen¹⁸ énonce que: pour qu'un système d'évaluation vive et évolue dans la durée, il faut respecter six conditions obligatoires et préalables.

3.1. Une direction générale impliquée et des critères d'évaluation alignés à la stratégie de l'entreprise.

En effet, la Direction générale doit être convaincue et impliquée dans la mise en place ou la mise à jour du système et préciser les orientations qu'elle veut donner à l'évaluation (Objectifs, valeurs, compétences ...). L'évaluation peut atteindre des objectifs très importants,

¹⁸ Toute la fonction Ressources Humaines, Editions DUNOD 2006

mais qui dépendent de la présence des conditions organisationnelles précises. Il doit exister un profond accord au sein de la direction générale sur :

- les attentes vis - à - vis de l'évaluation (les attentes sont trop fortes par rapport aux possibilités d'intervention) ;
- les limites d'objectifs dues aux contextes (l'organisation nécessite quelques années d'apprentissage de l'évaluation pour la légitimer et en faire dépendre des décisions de rémunération) ;
- la cohérence entre cette procédure très sensible et le système de valeurs de l'entreprise,
- le développement de la procédure à partir du haut de la pyramide ;
- le déroulement de la mise en œuvre (l'élaboration de la procédure gagne d'une certaine participation des intéressés).

La direction des ressources humaines pourra construire un support d'évaluation en rapport avec les orientations de la Direction générale, dont les critères prennent en compte les grands axes stratégiques de l'entreprise. Les dirigeants, en exprimant leur volonté stratégique, indiquent explicitement le rôle qu'ils attendent de chacun.

3.2. Une méthode de management basée sur des relations de confiance

La qualité de l'évaluation dépend de la qualité du management. Les managers qui gèrent leurs équipes de manière professionnelle n'ont aucune raison de craindre les entretiens qui s'inscrivent dans la simple continuité de leur mission de management. Par contre, si les relations sont tendues, si des problèmes existent entre le manager et ses collaborateurs, les entretiens d'évaluation révéleront et exacerberont les conflits latents.

3.3. Une formation des managers aux procédures d'évaluation

Les managers doivent maîtriser les techniques d'évaluation ainsi que les outils et supports qu'ils utiliseront. Ceci contribue directement à rendre le système acceptable et efficace. Ils doivent également connaître les grandes lignes de la politique Ressources Humaines de l'entreprise et savoir expliquer les liens qui seront établis entre l'évaluation des collaborateurs et les rémunérations, les formations ou encore les politiques de mobilité et reclassement. Beaucoup de séminaires sont montés pour préparer les évaluateurs à l'entretien. Ces formations mettent l'accent sur : les avantages potentiels de l'évaluation pour l'encadrement et pour les collaborateurs, la technique de l'entretien de face à face, la résolution des problèmes

de l'entretien. En principe, on ne devrait pas déconnecter ces formations des autres formations de management (leadership notamment) diffusées dans l'entreprise, pour que les questions concernant ces thèmes, soient toujours cohérentes avec la philosophie du management de l'entreprise. Parfois cette formation est l'occasion unique de former l'encadrement à l'exercice d'un leadership.

3.4. L'information du personnel

Les évaluateurs doivent par la suite informer les salariés et les former ce qui leur permet de se préparer à leur évaluation et d'avoir une idée précise sur les outils et méthodes qui vont être utilisés. L'information doit présenter la démarche, le déroulement et les thèmes de l'évaluation, les moyens de préparation de l'entretien, les suites qui lui seront données, les voies éventuelles de recours. Cette information devrait impliquer les supérieurs directs et la direction.

3.5. Un contrat et des règles du jeu clairement annoncés en début de période

Ce sont des règles qui permettront de clarifier les objectifs de l'évaluation, la mission de l'évalué, les domaines de contribution des salariés, les actions et tâches de chacun, les compétences requises pour répondre à la mission. Donc en somme, il s'agit de donner une information claire dès le départ sur les finalités de l'évaluation, ceci contribue à faire accepter le système. Ceci implique toute une procédure qui peut directement être élaborée par la direction du personnel. Mais il serait judicieux de confier ce travail à une "task - force" composée de membres de l'encadrement qui aura par la suite à procéder à cette évaluation. Cette commission pourrait demeurer après la mise en route de l'évaluation, pour traiter des cas litigieux, ou des appels éventuels de la part des évalués.

3.6. Des liens clairs entre l'évaluation réalisée par les managers et les répercussions en termes de politiques ressources humaines

Ce rôle est dévolu à la Direction des ressources qui chaque année devra montrer le lien existant entre les différentes politiques de ressources humaines de l'entreprise et l'évaluation qui devra être effectuée. Il faudrait cependant laisser un espace de négociation entre salariés, managers et dirigeants de l'entreprise sur les actions qui résulteront de l'évaluation.

4. Avantages et limites de l'évaluation

Evaluer le personnel présente à la fois des avantages et des inconvénients.

4.1. Avantages de l'évaluation

- l'évaluation est l'occasion de faire le point sur la période écoulée ;
- la démarche permet de détecter les compétences des salariés ;
- l'évaluation favorise la motivation en offrant au salarié des perspectives d'évolution dans l'entreprise ;
- l'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre (formation, mobilité, rémunération....).

4.2. Limites de l'évaluation

- l'évaluation peut comporter une part de subjectivité ;
- la méthode d'évaluation utilisée peut parfois mélanger aspects personnels et aspects professionnels ;
- l'évaluation est source de stress ;
- les outils d'évaluation (fiches de notation, grille d'évaluation) peuvent générer des effets de halo (réponses tranchées positivement ou négativement) ;
- le choix des critères d'évaluation apparaît comme central. Le choix des critères est d'autant plus difficile que les postes sont élevés ;
- la pratique d'une évaluation individuelle est parfois en contradiction avec des exigences de travail en équipe.

CHAPITRE II : APPROCHE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre traite de la méthodologie adoptée pour mener à bien notre recherche. Il s'agira pour nous d'abord, d'expliquer la manière dont s'est déroulée notre enquête ensuite nous verrons les outils que nous avons utilisés pour effectuer et mener à bien notre recherche.

Section 1 : Collecte de données

Afin de collecter un maximum d'informations sur le thème de l'évaluation des performances, une recherche documentaire a été effectuée, ainsi que des échanges d'informations, notamment des entretiens avec le Directeur des Ressources Humaines et la responsable des ressources humaines et le chef de service des ressources humaines. Des questionnaires à remplir ont été également remis à 63 salariés de la CSE. Ceci nous permettra donc d'analyser la pratique de l'appréciation des performances du personnel de la CSE en vue d'y relever les aspects qui posent problèmes et de trouver des solutions adéquates.

I. Choix méthodologiques de recherche

Notre recherche s'articule autour de quatre méthodes. Nous avons procédé à :

- la recherche documentaire
- l'observation sur le terrain
- l'entretien
- l'enquête

1. Recherche documentaire

Dans le cadre de la recherche documentaire, nous avons effectué des recherches documentaires, en consultant des travaux, mémoires, livres au niveau de la bibliothèque du CESAG et de la BCEAO. Ces documents traitent de façon générale et spécifique des thèmes qui concernent l'appréciation ou l'évaluation du personnel. Nous avons aussi entrepris des recherches sur internet tout au long de notre étude pour avoir ; des informations sur l'évaluation ou l'appréciation du personnel, des références par rapport à des titres et auteurs de livres qui pourrait nous intéresser et enfin sur la CSE à travers leur site internet.

2. L'observation sur le terrain

L'observation est une technique d'investigation qui sert à apprécier un groupe de façon significative, en vue de faire un prélèvement qualitatif pour comprendre les attitudes et les comportements. Cette méthode vise à étudier un sujet dans son environnement naturel. Au cours de notre stage au sein de la CSE qui a duré 2 mois, nous avons observé les employés, leurs réactions face à l'évaluation. Cette méthode nous a permis de nous faire une idée de leur perception face à l'évaluation. Etant donné qu'ils ne sentent pas observés, le comportement des employés n'est pas modifié.

3. L'entretien individuel

L'entretien est une méthode qui a pour avantage de fournir des informations et /ou commentaires vérifiables et de déterminer les besoins de changement. Cependant elle n'est pas facilement utilisable sur un grand nombre de personne vu le temps mis pour s'entretenir avec un individu. Au cours de notre stage, nous avons procédé à des entretiens individuelles à intervalle régulier avec d'abord ; le DRH concernant les causes de la mise en place d'un système d'évaluation, quels critères, quels objectifs ont été retenus ; ensuite avec sa collaboratrice directe, la responsable des ressources humaines, pour avoir des informations sur ce même système et surtout les documents concernant l'évaluation ; et enfin avec le chef de service des ressources humaines pour avoir des informations sur la CSE et sur la DRH en particulier.

4. L'enquête par questionnaire

Le terme « enquête » regroupe les examens, les tests, le questionnaire et les entrevues. Dans le cadre de notre étude, nous avons procédé à l'élaboration d'un questionnaire. Ce questionnaire que nous avons distribué au personnel de la CSE, nous a permis d'étudier les comportements, opinions, idées, sentiments ou attitudes des employés de la CSE. Au regard de l'importance de l'effectif et de la présence de la CSE dans plusieurs autres pays de la sous-région, nous avons jugé nécessaire de limiter notre travail au siège de la structure qui comprend un effectif de 250 employés. Nous avons choisi un échantillon de la structure représentatif de la population d'étude.

4.1. La technique de l'échantillonnage

La population que nous avons choisie pour notre recherche se trouve dans l'environnement où nous avons effectué notre étude, c'est-à-dire au sein de la CSE ; cette population est dans son intégralité employée de cette entreprise. Elle a été choisie sans distinction de sexe, d'âge et de religion. Pour constituer notre population, nous avons utilisé la technique de distribution par hasard ce qui permet d'affirmer que notre population est représentative car tous les membres ont eu la même chance d'être sélectionnés.

Notre échantillon a été mis en œuvre sur la base d'un effectif de 250 personnes. Nous avons donc administré le questionnaire à 25% du personnel du siège ce qui revient à dire que 63 employés de la CSE ont reçu notre questionnaire. Nous avons obtenu 50 réponses parmi les 63 questionnaires distribués. Nous nous sommes intéressés à toutes les catégories de personnel allant des cadres aux agents d'exécutions en passant par les agents de maîtrise. Le choix de ces catégories se justifie par le fait que la CSE évolue dans le milieu du BTP ce qui fait que l'entreprise est en majorité constituée d'agent d'exécutions (les ouvriers).

4.2. L'analyse du questionnaire

Nous avons utilisé un questionnaire comme instrument. Le questionnaire¹⁹ a été fait à l'aide du logiciel SPHINX, qui a permis un paramétrage des questions dans un éditeur Wysiwyg avec aperçu immédiat du questionnaire ou modélisation de l'enquête par diagramme. Nous avons intégré différents types de questions: fermées, échelles, multiples, ordonnées, tableaux, et des questions ouvertes textes, numériques,... Le questionnaire est structuré autour de 3 parties et il commence par une brève présentation de l'objectif de ce questionnaire. Il comporte au total 33 questions à savoir :

- une première partie portant sur l'identification de l'agent et constitué de 8 questions :

Il s'agit ici d'identifier l'agent de façon anonyme.

- une deuxième partie concernant seulement les évaluateurs (de la question 9 à la question 18). Cette partie permet de savoir si les préalables vis-à-vis de l'évaluateur en

¹⁹ Annexe 2 : questionnaire

matière d'évaluation ont été mis en place ; si l'évaluateur lui-même a été évalué ; les difficultés rencontrées lors de l'évaluation ; leurs avis sur les critères d'évaluations.

- une troisième partie relative à la fois aux évaluateurs et aux évalués (de la question 19 à la question 33). Cette partie fait référence à la connaissance des critères d'évaluations, à l'avis des employés sur ce système, aux suggestions qu'ils peuvent apporter.

II. Outils permettant le traitement des données

Pour l'analyse des données résultant du retour du questionnaire, nous avons utilisé le logiciel SPHINX. Il nous a permis de traiter les données reçues et de pouvoir les traduire en pourcentages, sous forme de tableaux et graphiques. Dans le domaine des logiciels de dépouillement d'enquêtes, le logiciel Sphinx est reconnu par l'ensemble des acteurs privés ou publics. Le SPHINX est un progiciel de traitement d'enquêtes et d'analyse de données. De la conception du questionnaire à la présentation des conclusions de l'étude, le SPHINX met à notre disposition un ensemble intégré de ressources utiles pour :

- la conception et la réalisation du questionnaire,
- la saisie des réponses,
- le dépouillement, l'analyse et la présentation des résultats.

III. Difficultés et limites de l'étude

L'étude a été menée au cours de notre stage qui s'est déroulé du 07 novembre 2012 au 10 janvier 2013. Elle a été réalisée en collaboration directe avec le DRH et la responsable RH à qui nous avons posé toutes les questions relatives au mémoire. La principale difficulté à laquelle nous avons été confrontées était liée à la collecte d'informations. Car c'est vrai que nous avons certaines informations dont on avait besoin mais nous n'avons pas pu avoir accès à toutes les informations ce qui n'a pas facilité notre travail. En effet notre statut de stagiaire ne nous permettait pas d'avoir accès à toutes les informations pour une question de confidentialité. L'autre difficulté était que, nous avons dû distribuer le questionnaire plusieurs fois pour espérer avoir un retour des employés. En effet, les employés ont manifesté une réticence à l'idée de remplir le questionnaire à temps donnant comme raison : nous n'avons pas le temps. La collecte d'information a donc pris plus de temps que prévu ce qui nous a retardé dans la rédaction de notre mémoire.

Conclusion

Tout au long de cette partie, nous avons jugé opportun après l'élaboration de la problématique dans un premier temps, d'énumérer dans un deuxième temps le besoin d'information qu'elle soulève. Celui s'est traduit par une revue de littérature basée sur les dires de certains auteurs. Enfin, nous avons proposé la méthodologie adoptée pour mener à bien notre recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE,
INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ISSUS DE
L'ENQUÊTE ET RECOMMANDATIONS**

Après l'élaboration du cadre théorique de l'étude, qui s'est basé sur la problématique, la revue de littérature et la méthodologie de notre étude dans la première partie de notre travail ; il est important de pouvoir entrer dans le vif du sujet c'est-à-dire l'objet même de notre étude. Il s'agira pour nous dans cette deuxième partie de faire une investigation en ce qui concerne la pratique de l'évaluation du personnel au sein de la CSE, d'analyser et d'interpréter les résultats de l'enquête et enfin de donner des recommandations. Cette partie comme la précédente s'étale sur deux sections :

- La première section présente la CSE et sa direction des ressources humaines tout en insistant sur le système d'évaluation mis en place.
- La seconde section présente les résultats de notre étude et les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA C.S.E

Ce chapitre permettra de présenter la CSE dans son ensemble et de présenter en particulier la direction des ressources humaines de la CSE et son système d'évaluation.

Section 1 : Présentation de la CSE²⁰

I. Historique

Société anonyme Créée en 1970, la CSE s'appelait alors « Compagnie Sénégalaise d'Entreprises » avec un capital de 10 millions de FCFA, détenu à 45% par la Société Française de Travaux publics Fougerolles un des leaders du BTP et à 10% par l'Union Sénégalaise de Banques. La CSE a connu un développement fulgurant qui la place aujourd'hui au premier rang des entreprises de BTP au Sénégal et sûrement parmi les plus importantes d'Afrique. S'il n'est pas possible de raconter événement par événement cette saga, il serait intéressant d'en retenir les dates charnières. En 1976, la CSE transfère son siège social dans la Zone Industrielle. Fougerolles vend sa participation au capital, la CSE devient une affaire totalement africaine.

De 1981 à 1983, la CSE réalise au Mali la route d'accès au barrage de Manantali appartenant aux Etats de l'OMVS (Mali, Mauritanie et Sénégal). L'excellente prestation de l'entreprise lors de cette campagne, amènera le gouvernement malien à lui confier la réalisation de la route Markala / Niono.

Désormais consciente de sa vocation sous régionale, la « Compagnie Sénégalaise d'Entreprises » change alors d'appellation et devient « Compagnie Sahélienne d'Entreprises ».

Ce fût ensuite la Sierra Léone, pays anglophone situé en zone forestière : la CSE y décrochera d'importants marchés de travaux routiers pour une enveloppe totale de 5 Milliards de FCFA. Etape suivante : le Cameroun, en Afrique Centrale. La CSE y confirme efficacement sa percée africaine et se voit confier coup sur coup :

- L'extension de l'Ecole Nationale d'Administration de Yaoundé, Construction du Lycée de Kribi, Lycée de Yagoua, etc...

²⁰ Journal d'entreprise de la CSE, site internet de la CSE

Comme illustration de cette percée sous régionale, le Directeur Général a été désigné en 1988 « Entrepreneur Africain de l'année » par « Jeune Afrique Economie » et progressivement la CSE s'installa en Gambie, en Sierra Leone, en Guinée, au Burkina Faso et au Niger. En 1997 la CSE double son chiffre d'affaires. En effet, de 11 milliards FCFA réalisés en 1987, le chiffre d'affaire a été doublé pour passer à près de 22 milliards FCFA en 10 ans. En 1999 elle réalise la route Tambacounda-Kidira-Bakel d'une valeur de 37 milliards de FCFA, une des plus importantes réalisations de la CSE en travaux routiers au Sénégal.

La CSE pour l'ensemble de ses sites compte aujourd'hui un effectif avoisinant 2500 agents, dont 200 permanents et 2300 contractuels environ. Le personnel est réparti dans les Agences des différents pays : le Sénégal, la Gambie, le Mali, la Guinée, le Burkina, la Sierra Léone et le Niger.

Malgré une concurrence internationale semée d'embûches (financements liés, absence d'assurance et de subventions à l'exportation ou de clause préférentielle, etc...), la CSE a pu survivre, voire générer des profits et une valeur ajoutée à l'économie nationale du Sénégal. L'aspect humain de l'entreprise demeure cependant la clé de succès, car l'esprit créatif sera toujours le fondement de leur dynamique. Aussi la formation des employés à tous niveaux n'est pas négligée car les hommes restent leur capital le plus précieux. Malgré la crise de ces dernières années, la CSE espère pouvoir participer au développement des infrastructures toujours insuffisante des pays de la sous-région, grâce à l'adaptation de nos structures aux évolutions de la conjoncture²¹.

II. Moyens matériels

L'importance du parc matériel de l'entreprise prouve aujourd'hui ses capacités à :

- terrasser plus de 1 000 000 m³/mois
- exécuter en corps de chaussées et revêtement superficiel plus de 50 Kms/mois
- produire et à mettre en œuvre des enrobées denses pour plus de 600 000 T/an.
- produire et à mettre en œuvre 30 000 à 40 000 m³/an de béton.

²¹ NB : Durant ce parcours de 40 ans, la CSE est devenue une affaire saine, d'une solidité remarquable à qui, les banquiers nationaux et institutions financières internationales font confiance. Cette solidité financière alliée à un savoir-faire jamais démenti, une agressivité mesurée mais réelle dans la conquête des marchés export, une bonne

Il est évident que de tels rendements dans des environnements aussi hostiles ne peuvent être atteints que grâce à la disposition de matériel très performants que dispose la CSE tel que :

- Compacteurs : 815 F
- Camions : Renault C320, C290, Mercedes 26/31, 26/28
- Postes d'enrobage : ADM/ALMIX
- Centrales à béton : IMER, Liebherr

La CSE a à sa disposition :

23 Compacteurs vibrants	22 Citernes de stockage/transport liant	335 Semi-Remorques / plateau/benne
6 Stations de concassage	80 Groupes électrogènes/postes soudure	8 Grues automotrices 6 Grues à tour
8 Crawlair + marteau	120 Camions benne	
4 Poste d'Enrobage	63 Camions grue/servitude/G.O	6 Centrales à béton 58 Compresseurs
6 Finisseurs	11 Stations de graissage	250 Véhicules de liaison 12 Compacteurs à pneus
10 Répanduses de bitume	50 Tracteurs routiers	50 Bétonnières
5 Auto gravillonneurs	10 Semi-Remorques porte engins 50t	6 Balayeuses 8 Tracteurs agricoles
35 Rouleaux vibrant/Patin vibrant	24 Semi-Citernes eau 20m	2 Fendoirs 2 Chaudières

. Source : journal d'entreprise de la CSE

III. Moyens humains

Dans les secteurs de travaux publics, la réussite d'une société est liée à la valeur des hommes. Consciente de cette réalité, la CSE ne ménage aucun effort pour s'assurer la collaboration d'hommes compétents, consciencieux et expérimentés, afin de mener à bon terme ses différents projets. Une attention particulière est apportée au recrutement des ouvriers, conducteurs d'engins, chefs de chantiers, ingénieurs et agents administratifs. La formation est une préoccupation constante, surtout celle des jeunes ingénieurs et cadres issus des écoles de formation qui bénéficient d'un environnement idéal, du fait des responsabilités qui leur sont dévolues et de l'encadrement des collaborateurs ayant plusieurs années d'expérience. Cette

politique de ressources humaines, positionne incontestablement la Compagnie Sahélienne d'Entreprises, au

gestion sélective et rigoureuse du personnel, est accompagnée d'une politique sociale marquant la volonté permanente de la direction de motiver au maximum l'encadrement et le personnel subalterne. Par exemple un projet de 150 logements destinés au personnel et une institution de prévoyance maladie sont en cours d'exécution.

IV. Réalisations

Compte tenu de la diversification et de la complexité du secteur des BTP, la CSE a décidé d'ouvrir un vaste chantier de démarche qualité, pour répondre d'abord aux exigences légales et réglementaires applicables à son métier et surtout pour satisfaire ses clients. La CSE a obtenu en aout 2005, avec succès la certification ISO 9001 : 2000 délivrée par SGS ICS France. En 2009 la CSE a basculé sur la version 2008. La CSE, dans le cadre de ses activités prend en compte les aspects et impacts significatifs dans une démarche de prévention contre la pollution. En plus, dans le cadre d'une démarche proactive, elle a mis en place des dispositions pour amoindrir les risques de ses activités, sur la santé et sur la sécurité des personnes. Cette disposition permet l'application des rubriques prévues par la réglementation conformément aux référentiels ISO 14001 et OHSAS 18001. Ainsi la CSE applique une démarche qualité irréprochable pour chaque réalisation. Nous verrons d'abord les réalisations faites sur le plan national et celle faites hors du Sénégal.

1. Réalisations au Sénégal

- Bâtiment et Génie Civil : Une trentaine de réalisations
- Hydraulique et Assainissement : Une vingtaine de réalisations

2. Réalisations à l'extérieur

- CAMEROUN : Une réalisation
- GAMBIE : 12 réalisations
- GUINEE : 8 réalisations
- MALI : 11 réalisations
- SIERRA LEONE : 9 réalisations
- NIGER : 3 réalisations
- BURKINA FASO : 3 réalisations

XXIème siècle, sur un socle Solide.

V. Organisation

La C.S.E Compagnie Sahélienne d'entreprise est divisée en trois sections qui regroupent onze directions²².

Nous avons la section :

1. MANAGEMENT

Elle qui regroupe quatre directions qui sont :

- La Direction Audit
- La Direction Contrôle de Gestion
- La Direction Générale
- La Direction Qualité et Hygiène

2. PRODUCTION

C'est la section qui s'occupe du BTP

- La Direction Technique du Bâtiment qui est la principale activité de l'entreprise, elle regroupe en son sein :
- La Direction Technique Export qui elle s'occupe de tous les chantiers qui sont à l'extérieur du Sénégal (Sierra Léone, Gambie, Guinée Niger, Mali)
- La Direction Technique Nationale qui a pour mission la réalisation de tous les chantiers nationaux.

3. SUPPORT

Elle est composée de :

- La Direction Administrative et Financière
- La Direction Logistique et Transport(DAT)
- La Direction du Matériel :
- La Direction des ressources humaines

²²Annexe 3 : Organigramme

- La Direction du Système information
- La Direction Approvisionnement

NB : La Direction Logistique et Transport(DAT) a été supprimé. Ses activités sont gérées désormais par la Direction des Ressources Humaines

Section 2 : Présentation de la direction des ressources humaines

I. Direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines est une direction nouvellement créée. La CSE n'en disposait pas elle gérait toujours ses ressources humaines de manière traditionnelle avec une section administration du personnel. Dans le but de se développer, d'accroître son activité, de favoriser le bien être, la motivation du personnel, la CSE a mis en place une DRH qui est la direction du groupe car la CSE fait partie d'un groupe qui est composé de SDIH, SOSETER, SISMAR, SIG. La DRH a pour but de :

- Définir une politique GRH cohérente pour le groupe dont la CSE
- Elaborer et mettre en œuvre une politique en matière d'emploi, de formation et de gestion administrative et sociale du personnel conformément aux résolutions et aux principes du droit de travail et du droit social
- Faire un état des lieux en termes de ressources humaines et voir s'il y a des écarts entre ce qui doit être fait et ce qui est fait
- Proposer des pistes d'amélioration
- Apporter des innovations

C'est dans ce sens que le DRH a mis en place une GPEC qui s'appuie en premier temps sur la mise en place d'un système d'évaluation. Nous avons effectué notre stage au moment de la mise en place de ce système d'évaluation. Dans le cadre de notre mémoire, notre travail sera donc d'analyser ce système et de dégager les points faibles et proposer des pistes d'amélioration.

II. Système d'évaluation de la CSE

1. Présentation du système d'évaluation

Pour mettre en place le système d'évaluation la DRH a élaboré des fiches de poste basées sur un référentiel de compétence pour tous les postes existants au niveau de l'entreprise. La fiche de poste renseigne les missions, activités, le référentiel de compétences (etc....) de chaque poste. . Les missions et activités permettent effectivement de déterminer le niveau de performance des agents, tandis que les compétences permettent d'appréhender la manière dont les performances ont été réalisées.

C'est donc sur la base des fiches de poste qu'ont été faites les fiches d'évaluation annuelle et non sur la base d'un contrat d'objectifs. En effet la CSE ne dispose pas de fiche individuelle de fixation d'objectifs car comme nous le savons déjà la CSE évolue dans le milieu des BTP et ce secteur rencontre des problèmes de visibilité, un fort taux de mobilité ce qui fait que les objectifs fixés peuvent être caduques. Mais les fiches d'évaluation annuelle²³ ont été individualisées par rapport à chaque poste existant dans l'entreprise dans la mesure où les critères d'évaluation ont été déterminés en fonction du poste occupé par l'agent, ce qui a pour but de renforcer sensiblement l'objectivité de l'appréhension des performances individuelles. Il est bon de noter que la note globale de l'agent s'obtient par pondération consistant à attribuer 70% de la note à la performance et 30% au niveau de compétence

2. Barème de récompense de la performance

La note obtenue par l'agent correspond à un échelon variant entre 0 et 3, et cet échelon permet donc de déterminer la gratification l'augmentation salariale et le reclassement de chaque agent.

²³ Annexe 4 : exemplaire de la fiche d'évaluation de la CSE

Tableau 2 : barème de récompense de la performance

Nombre échelons	0 échelon	01 échelon	02 échelons	03 échelons
Evaluation	Travail insuffisant	Travail moyen	Bon travail	Excellent travail
Gratification	Pas de gratification	½ salaire brut	01 salaire brut	1,5 salaire brut
Augmentation	Pas d'augmentation	1/20 salaire brut	1/15 salaire brut	1/10 salaire brut
Reclassement	Pas de reclassement		Au bout de 03 ans	Au bout de 02 ans
Promotion	Décision Direction Générale			

Chaque structure se verra attribuée un certain nombre d'échelons, en fonction de ses effectifs, sur la base d'un échelon et demi (1,5) par agent.

A titre d'exemple, un responsable de structure ayant dix (10) agents sous sa responsabilité se verra attribuer quinze (15) échelons ($10 \times 1,5 = 15$), qu'il devra répartir entre ses agents, sachant qu'il ne peut pas attribuer des demi-échelons.

Cette formule, contraignante pour les responsables présente plusieurs avantages, notamment :

- La maîtrise des charges financières : l'absence de limitation du nombre d'échelons à attribuer pourrait pousser les responsables de structure à attribuer deux (02) ou (03) échelons à tous les agents, sans tenir compte de leurs performances réelles, uniquement pour éviter de se mettre en mal avec ces derniers. En limitant le nombre d'échelons distribués à chaque responsable en fonction de la taille de ses effectifs, il devient possible de maîtriser parfaitement le plafond de la masse financière réservée à la gratification et à l'avancement.
- La nécessité de procéder à une discrimination entre les agents : il convient en effet de rappeler que l'avancement est au mérite et n'est donc pas automatique. A ce titre, certains agents peuvent être privés d'avancement, au regard de leur faible prestation ou d'éventuelles sanctions qu'ils auraient reçues au cours de l'année. Or, beaucoup de responsables de structure rechignent à sanctionner les agents et préfèrent plutôt procéder à des évaluations « consensuelles », leur garantissant une certaine paix sociale. Ainsi, cette formule obligera les responsables à discriminer les agents en fonction de leur performance

réelle. Toutefois, pour garantir une objectivité et une équité maximales de l'évaluation, tout agent qui aura obtenu 0 ou 03 échelons, correspondant aux valeurs extrêmes, devra faire l'objet d'un rapport de la part de son supérieur hiérarchique, justifiant les motifs ayant occasionné la décision.

Le tableau ci-dessous décrit un exemple d'attribution d'échelons en fonction de l'effectif.

Tableau 3 : Exemple d'attribution d'échelons en fonction de l'effectif

Effectif	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Nombre d'échelons attribué	3	4	5	6	8	9	11	12	14	15	17	Etc.

III. La Commission d'Avancement et de Promotion du Personnel

Présidée par le Secrétaire Général de la CSE et composée des Directeurs et Chefs de service, la CAP tiendra sa session après réception des propositions d'avancement et de promotion. Elle a pour objectifs :

- de valider l'ensemble des propositions de gratification, d'avancement et de promotion (sachant que les propositions de promotion sont entérinées par la Direction Générale) ;
- de valider les propositions de titularisation, le cas échéant ;
- de statuer sur le cas des agents ayant fait l'objet d'un rapport ;
- de statuer sur toute question soulevée par un membre de la Commission, concernant les évaluations.

Dans la mesure où il s'agit d'un nouveau système d'évaluation, il importe de s'assurer que les utilisateurs seront en mesure d'exploiter les outils y afférents et surtout de comprendre les principes directeurs et l'esprit du nouveau dispositif. C'est pourquoi il a été mis à leur

disposition un guide d'utilisation de la fiche d'évaluation²⁴ qui leur permettra de savoir comment évaluer leurs collaborateurs.

Pour conclure sur cette partie, nous pourrions dire que la CSE se développe de plus en plus vue sa présence dans plusieurs pays de la sous-région, cela nécessite la mise en place d'un système d'évaluation vraiment performant. Nous avons donc élaboré un questionnaire nous permettant d'avoir l'avis des agents sur leur système d'évaluation

²⁴ Annexe 5 : guide d'utilisation de la fiche d'évaluation

CHAPITRE II: PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre traite de la partie empirique de notre travail, des investigations que nous avons menées sur le terrain, des données que nous avons recueillies et des constats fait tout au long de notre immersion en milieu professionnel. Il s'agit ici pour nous dans un premier temps de présenter les résultats obtenus suite à l'enquête effectuée au sein de la CSE. Cette enquête nous a permis de voir si le personnel de la CSE est satisfait ou pas du système d'évaluation. En effet pour répondre à cette interrogation nous analyserons et interprèterons d'abord les données recueillies lors de cette enquête. Ensuite dans un deuxième temps nous donnerons des recommandations pour permettre l'amélioration de ce système d'évaluation mis en place.

Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête

I. Caractéristiques des répondants

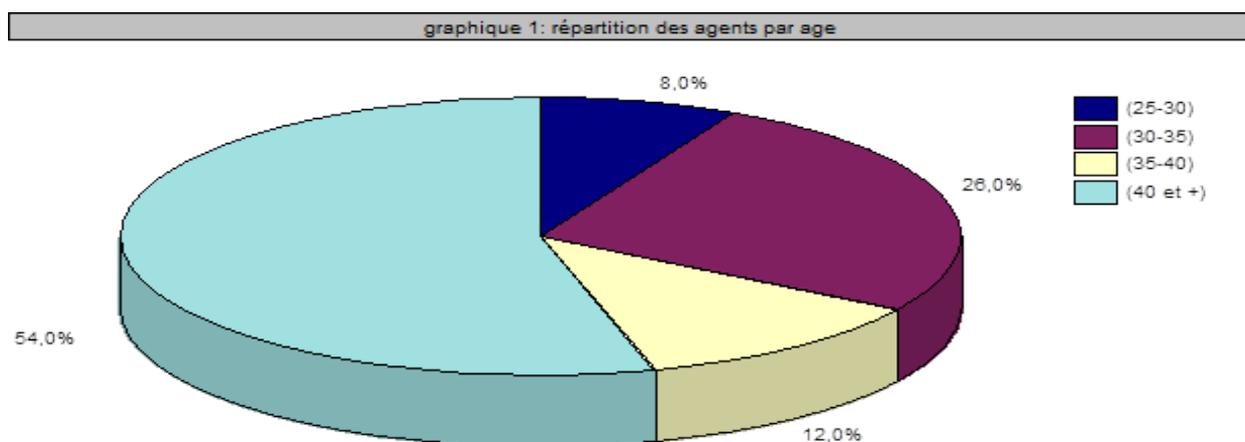
Pour cette enquête, nous avons élaboré un échantillonnage qui nous a permis d'interroger 50 individus. Cette partie concerne l'identification de l'agent. A cet effet, un accent particulier a été mis sur les caractéristiques des répondants, notamment l'âge, le genre, la direction de tutelle, la catégorie professionnelle.

Tableau 4 : Répartition des agents par âge

Age	Nb. cit.	Fréq.
(25-30)	4	8,0%
(30-35)	13	26,0%
(35-40)	6	12,0%
(40 et +)	27	54,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Moyenne = 3,12 Ecart-type = 1,06

Figure 2 : Répartition des agents par âge

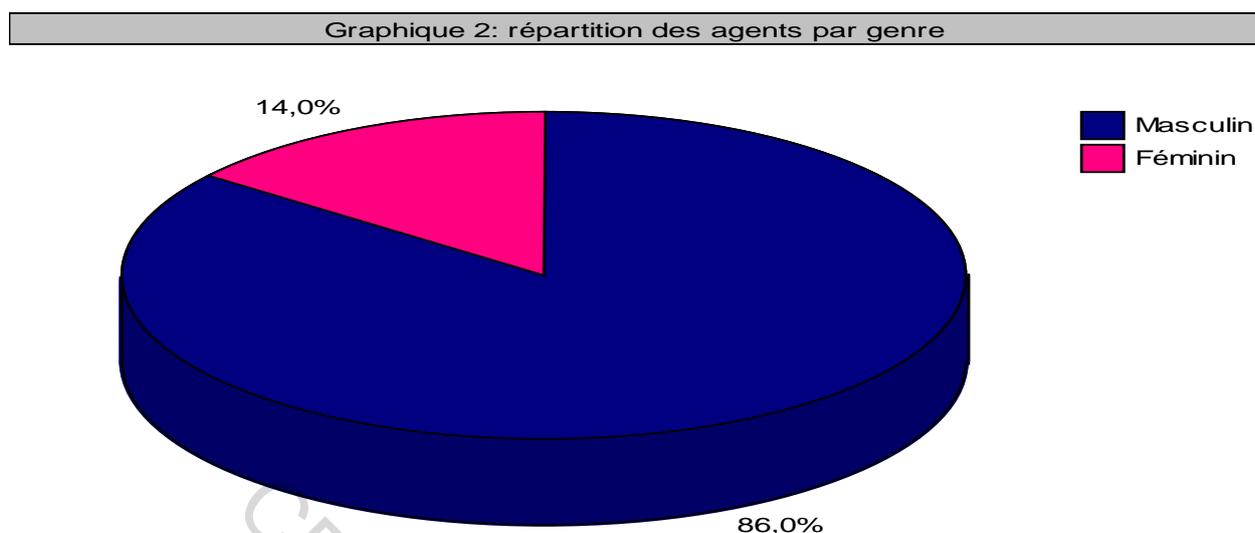


D'après cette figure, nous remarquons que la majorité des agents interrogés ont plus de 40 ans, dans la mesure où ils représentent 54% du sondage. Ensuite viennent les agents qui ont entre 30-35 ans qui représentent 26%, les agents qui ont entre 35-40 ans qui représentent 12%, et enfin les agents qui ont entre 25-30 ans qui représentent 8% du sondage. L'âge moyen est donc de 40 ans et +, cela signifie que la population est vieillissante, il faudrait alors à partir de l'évaluation mettre en place un plan de remplacement.

Tableau 5 : Répartition des agents par genre

Genre	Nb. cit.	Fréq.
Masculin	43	86,0%
Féminin	7	14,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Figure 3 : Répartition des agents par genre



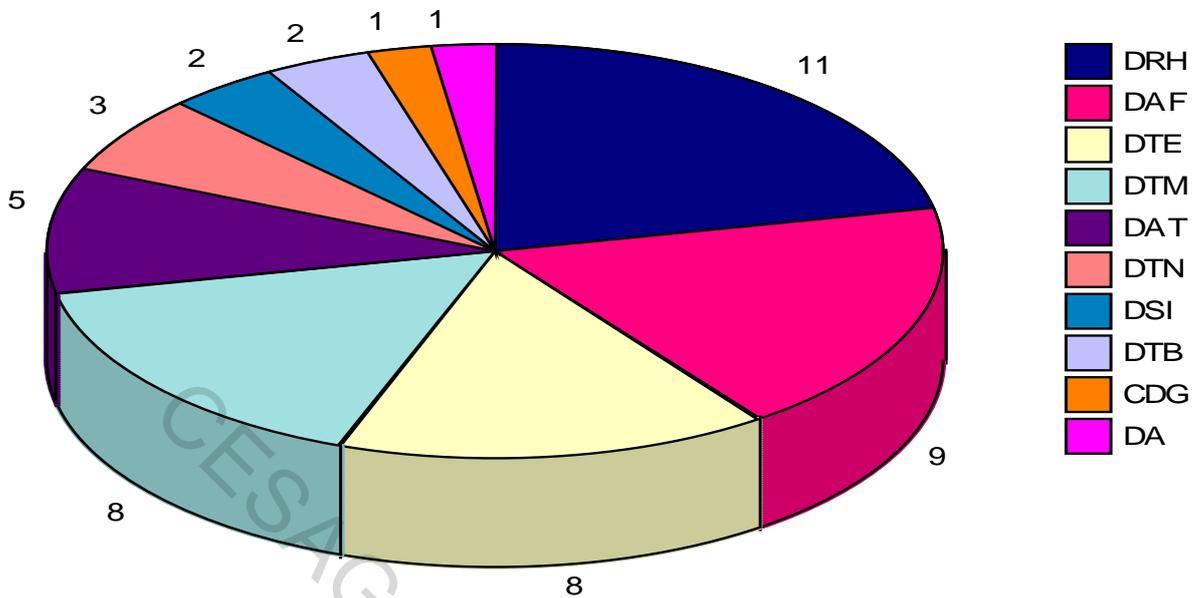
Sur une population de 50 agents interrogés, nous n'avons que 14% de femmes, ce qui signifie que le nombre de femme est très faible au sein de la CSE ce qui peut s'expliquer par le fait que c'est une entreprise de BTP ou existent de très fortes disparités sexuelles.

Tableau 6 : Répartition des agents par direction

Valeurs	Nb. cit.
DRH	11
DA F	9
DTE	8
DTM	8
DA T	5
DTN	3
DSI	2
DTB	2
DA	1
DCG	1
TOTAL	50

Figure 4 : Répartition des agents par direction

Graphique 3: répartition des agents par direction : Nb. cit.



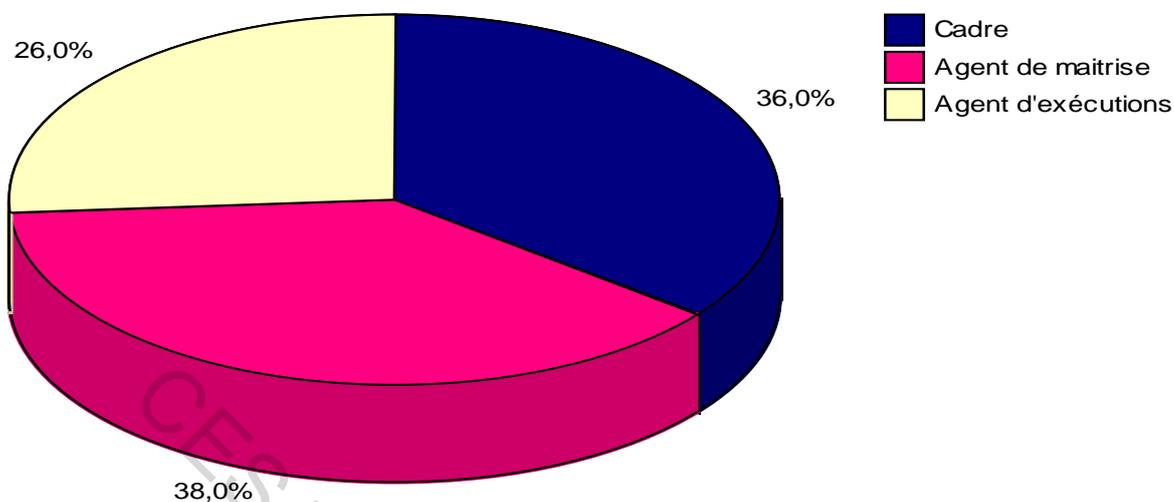
Cette figure nous montre que la majorité des directions ont été prises en compte par cette enquête même si le nombre de réponse est différent d'une direction à l'autre. La majorité des agents interrogés évoluent au niveau de la direction des ressources humaines (DRH : 9) ensuite de la direction administrative et financière (DAF : 8) et de la direction technique export (DTE : 8).

Tableau 7 : Répartition des agents selon la catégorie professionnelle

Catégorie Professionnelle	Nb. cit.	Fréq.
Cadre	18	36,0%
Agents de maîtrise	19	38,0%
Agents d'exécution	13	26,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Figure 5 : Répartition des agents selon la catégorie professionnelle

graphique 4: répartition des agents par categorie Professionnelle



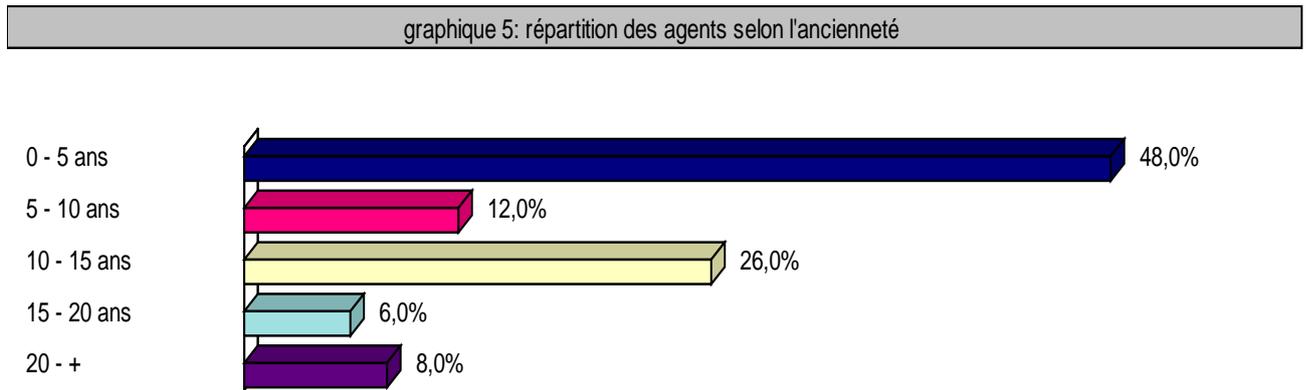
A la lecture de cette figure, il ressort que la majeure partie des répondants sont des cadres et des agents de maîtrise qui représentent respectivement 36% et 38% de la population enquêtée, les agents d'exécution représentent 26% des personnes interrogées.

Tableau 8 : Répartition des agents par ancienneté

Anciennete à la CSE	Nb. cit.	Fréq.
0 - 5 ans	24	48,0%
5 - 10 ans	6	12,0%
10 - 15 ans	13	26,0%
15 - 20 ans	3	6,0%
20 - +	4	8,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Moyenne = 2,14 Ecart-type = 1,31

Figure 6 : répartition des agents par ancienneté



La figure montre que le nombre d'années d'exercice de la population interrogée au sein de l'entreprise varie entre 0 et 5 ans. La population est donc composée en majorité de personnes récemment recrutés, disposant potentiellement d'une carrière à effectuer au sein de la CSE. Le système actuellement mis en place découle sur différentes politiques RH (plans de formation, de mobilité, de rémunération, de remplacement), mais il faudrait que cela soit réellement suivi, qu'on sente que le système d'évaluation a réellement apporté quelque chose aux employés de manière particulier et à la CSE de manière générale en termes d'évolution de carrière. Cela permettrait aussi au DRH d'avoir une certaine visibilité sur l'évolution du personnel. Les politiques GRH découlant de la mise en place du système d'évaluation pourraient être très bénéfique au DRH car il constituerait une politique de prévention de l'emploi dans la mesure où le DRH saura dans un horizon temporel très bien défini tous les changements qu'il aura à faire face en termes d'effectifs (recrutement, décrutement), de rémunération (augmentation salariale), de formation (le nombre de personnes susceptibles d'être formés par rapport aux objectifs que se fixe la direction), de mobilité (des promotions et mobilités internes, des reclassements, des disponibilités).

II. Présentation des résultats

Cette partie représente en quelque sorte les réponses aux questions posées aux agents à travers le questionnaire. La présentation des résultats se fera d'abord sous forme de tableau ensuite sous forme de schéma et enfin nous donnerons une petite analyse pour chaque question. Nous avons deux types de questions : celles qui concernent les évaluateurs et celles qui concernent les évalués.

1. Questions concernant les évaluateurs

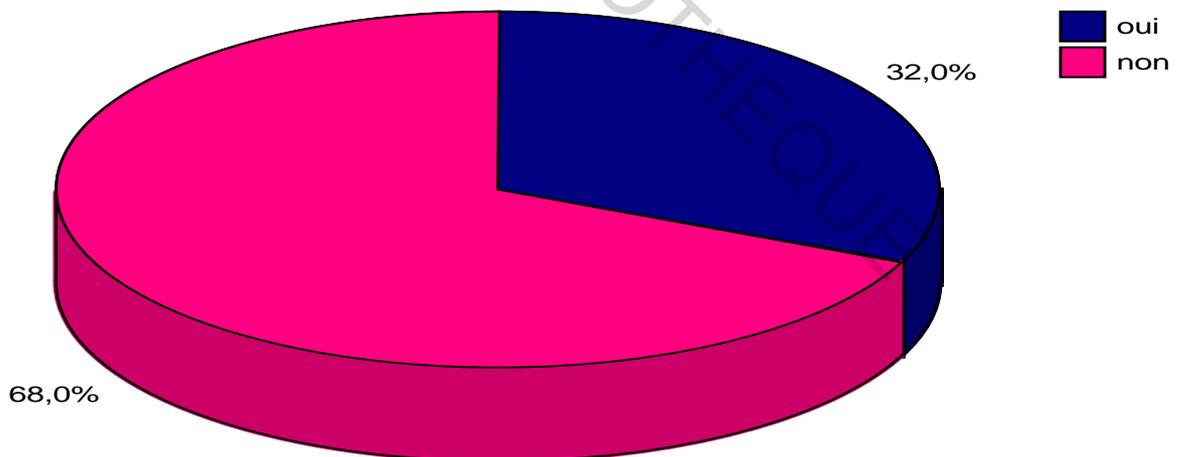
Il est bon de préciser que ces questions ne concernent que les employés qui ont des collaborateurs sous leur direction. Ainsi sur les 50 réponses que nous avons obtenu seulement douze sont des évaluateurs ce qui signifie que nous aurons 34 non réponses et c'est tout à fait normal dans la mesure où ces 34 agents ne remplissent la condition nécessaire pour répondre à ces questions.

Tableau 9 : Avez-vous procédé au titre de l'année 2012 à l'évaluation de vos collaborateurs ?

Avez vous procédé au titre de l'année	Nb. cit.	Fréq.
oui	16	32,0%
non	34	68,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Figure 7 : Avez-vous procédé au titre de l'année 2012 à l'évaluation de vos collaborateurs ?

Figure 6: avez vous procédé au titre de l'année 2012 à l'évaluation de vos collaborateurs ?



Comme nous le montre cette figure, 16 des agents ont procédé à l'évaluation de leurs collaborateurs, ceux qui représentent 32 % de la population interrogée. Dans cette partie, nous avons reçu 34 non-réponses pour les questions qui suivent dans la mesure où seulement 16 agents procèdent à l'évaluation de leurs collaborateurs. Donc seulement 16 sont habilités à répondre aux questions qui suivent. Car les évaluateurs sont ceux qui ont des collaborateurs

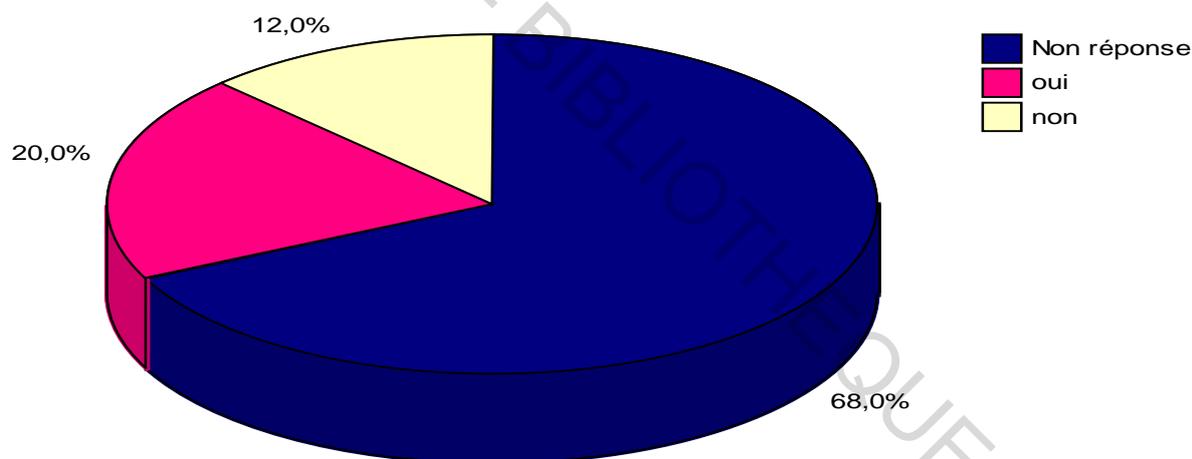
sous leur direction. Et ce sont ces personnes-là qui sont habilitées à répondre à ces questions (de la question 9 à la question 18), ainsi on aura 34 non réponses.

Tableau 10 : Avez-vous bénéficié d'une formation sur le nouveau système d'évaluation?

Avez vous bénéficié d'une formation sur	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	34	68,0%
oui	10	20,0%
non	6	12,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Figure 8 : Avez-vous bénéficié d'une formation sur le nouveau système d'évaluation?

Graphique 7: avez vous bénéficiez d'une formation sur le nouveau système d'évaluation?



Parmi les agents habilités à répondre à cette question (16 agents) ; 10 affirment avoir bénéficié d'une formation, donc la majorité. Ainsi la plupart des évaluateurs ont bénéficié d'une formation sur le nouveau système d'évaluation. Ceci signifie qu'on leur a donc expliqué comment utiliser ce système d'évaluation. D'après l'interview qu'on a eu avec le DRH et le stage effectué au sein de la CSE, nous avons eu a participé à certaines formations que le DRH donnait lui-même aux évaluateurs afin qu'ils sachent en quoi consiste l'évaluation du personnel, et comment évaluer le personnel. Ils ont donc bénéficiez d'une formation mais est-ce suffisant ? Se le sont-ils appropriés, l'ont-ils réellement compris. Une seule formation est-elle suffisante ? Connaissent-ils les avantages à bien évaluer leurs collaborateurs ? Non, tout simplement parce qu'ils n'ont pas été pris en compte dans la

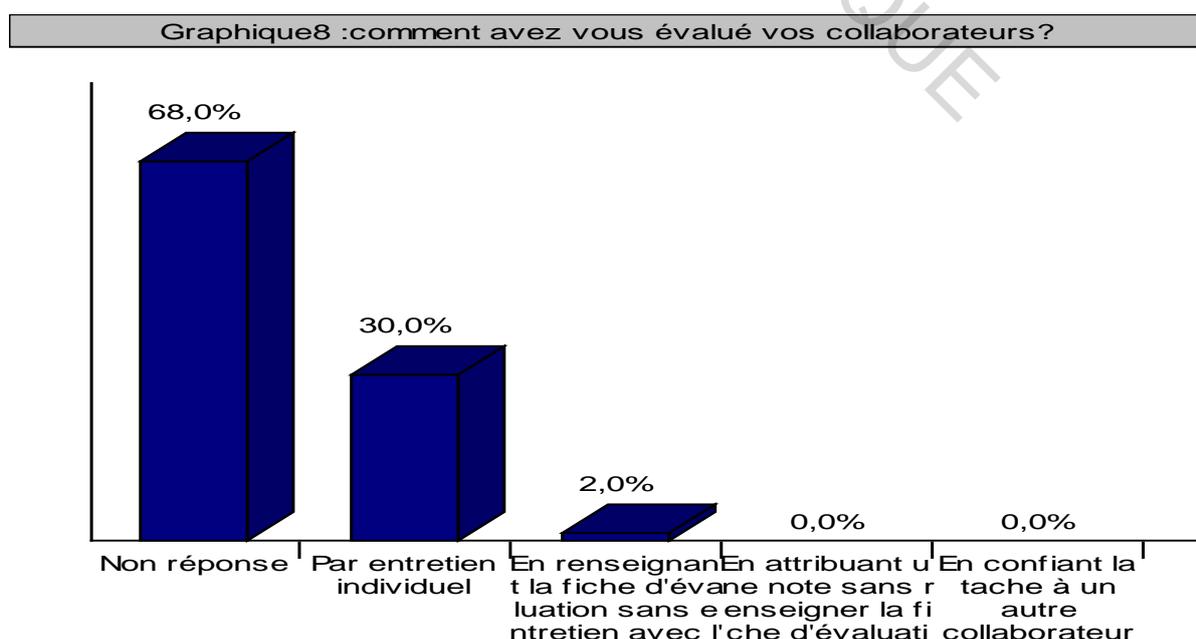
réforme de ce système. Pour que ces évaluateurs se l'approprient, il aurait fallu qu'ils soient intégrés dans la décision de réforme du système, qu'on prenne en compte leur avis, qu'ils reçoivent des formations sur le système d'évaluation, sur son importance. 6 autres personnes affirment ne pas avoir bénéficié d'une formation et cela n'est pas insignifiant. Comment un agent peut-il évaluer ses collaborateurs de manière efficace s'il ne sait pas comment cela se fait faute de formation ?

Tableau 11 : Comment avez-vous évalué vos collaborateurs ?

Comme nous le disions au tableau 6 (réponse à la question9), nous auront 34 non réponses dans la mesure où seulement 16 personnes sont habilitées à répondre à ces questions-ci.

Comment avez vous évalué vos collaborat	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	34	68,0%
Par entretien individuel	15	30,0%
En renseignant la fiche d'évaluation sans entretien avec l'agent	1	2,0%
En attribuant une note sans renseigner la fiche d'évaluation	0	0,0%
En confiant la tache à un autre collaborateur	0	0,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Figure 9 : Comment avez-vous évalué vos collaborateurs ?



15 évaluateurs ont évalué leurs collaborateurs par entretien individuel, on remarque que la majorité des évaluateurs ont évalué leurs collaborateurs au moyen d'un entretien individuel. On se rend donc compte que lors de l'évaluation il y a eu échange entre évalués et évaluateurs ce qui est une bonne chose en soit.

- Autres précisez ?

Nombre de réponses effectives : 0

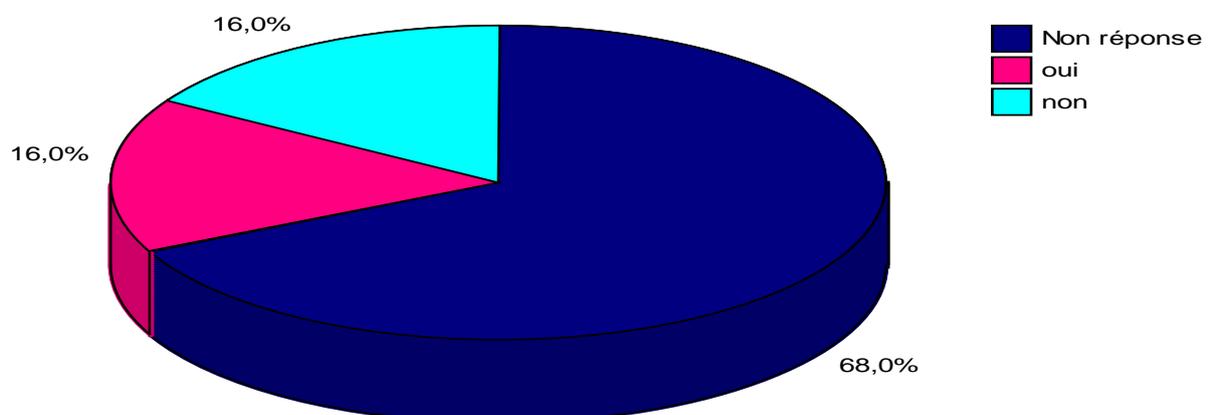
Ceci signifie qu'à part les moyens énumérés, il n'y a pas eu d'autres manières d'évaluer les collaborateurs. Une personne affirme avoir évalué son agent en renseignant sa fiche de poste, cela pose problème car la CSE devrait se mettre d'accord sur une seule manière d'évaluer afin que les évaluateurs évaluent leurs collaborateurs de manière plus transparente.

Tableau 12 : avez-vous rencontré des difficultés lors de l'évaluation de vos collaborateurs ?

Avez vous rencontré des difficultés lors	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	34	68,0%
oui	8	16,0%
non	8	16,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Figure 10 : avez-vous rencontré des difficultés lors de l'évaluation de vos collaborateurs ?

Graphique 9:avez vous rencontré des difficultés lors de l'évaluation de vos collaborateurs?



8 agents ont rencontré des difficultés lors de l'évaluation de leurs collaborateurs ce qui signifie qu'en moyenne certains employés n'ont rencontré aucune difficulté alors que d'autres en ont rencontrés.

- Si 'oui', précisez :

Voici les justificatifs que certains employés ont donnés pour expliquer les difficultés rencontrés lors de l'évaluation de leurs collaborateurs

Valeurs	Nb. Cit.	Fréq.
Certaines fiches étaient inexactes ou n'avaient pas de rapport avec le travail effectué par l'agent évalué.	1	25%
D'autres fiches étaient complètement vides et il fallait créer des missions; savoir; savoir-être et savoir-faire pour pouvoir évaluer l'agent correctement.		
Les questionnaires n'étaient pas adéquats à certaine fonction telle que celle des manœuvres	1	25%
Présentation du document inadapté car les critères sont liés aux travaux de bases	1	25%
Disposer de savoir, savoir être et savoir-faire en adéquation avec le métier pour évaluer l'agent correctement	1	25%
TOTAL	4	100%

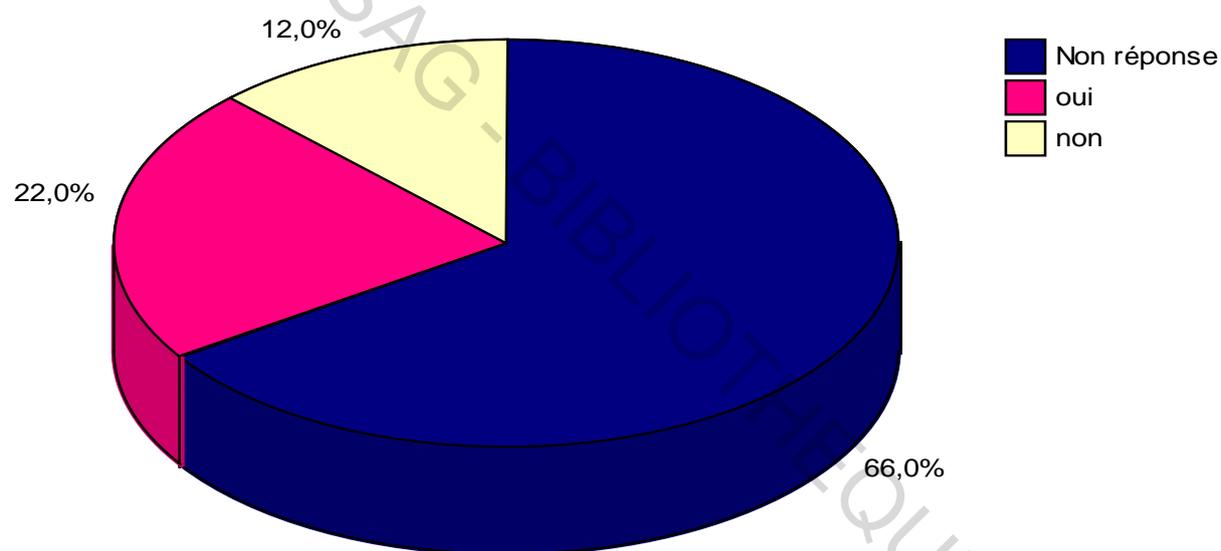
Ces données montrent que l'évaluation est complexe dans la mesure où pour évaluer un agent il faudrait que celui-ci soit évalué sur la base de ce qu'il accomplit comme tâche, ainsi même si deux personnes occupent le même poste elles ne doivent pas être évaluées de la même manière dans la mesure où l'ancienneté joue beaucoup. Ainsi celui qui a une ancienneté de 10 ans ne peut être évalué avec les mêmes critères que celui qui a une ancienneté de 2 ans. Donc la fiche d'évaluation n'est pas adaptée à tous les postes.

Tableau 13 : La fiche d'évaluation vous semble-t-elle pertinente pour évaluer objectivement le travail de vos collaborateurs ?

La fiche d'evaluation vous semble t'elle	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	33	66,0%
oui	11	22,0%
non	6	12,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Figure 11 : La fiche d'évaluation vous semble-t-elle pertinente pour évaluer objectivement le travail de vos collaborateurs ?

Graphique10: la fiche d'evaluation vous semble t'elle pertinente pour évaluer objectivement le travail



La majorité des évaluateurs (22%) pensent que la fiche d'évaluation est pertinente pour évaluer objectivement le travail de leurs collaborateurs.

- Si non précisez :

Voici les justificatifs donnés par les personnes qui ont répondu non à la question de savoir si la fiche d'évaluation est pertinente pour évaluer objectivement le travail de leur collaborateur.

Valeurs	Nb. Cit.	Freq.
Certains items ne correspondent pas exactement au contenu du poste occupé par le collaborateur. Il nous a été demandé de noter sur des critères qui ne figurent pas dans leurs attributions.	1	16.66%
Certains critères ne s'appliquent pas à tous les travailleurs et peuvent conduire à de mauvaises notes alors qu'on juge le travail de la personne évalué satisfaisant	2	33.33%
Beaucoup de rubriques poussent à donner des notes arbitraires	2	33.33%
Je ne pense pas qu'il soit pertinent d'être noté sur des aspects techniques propres au métier	1	16.6%
TOTAL	6	100%

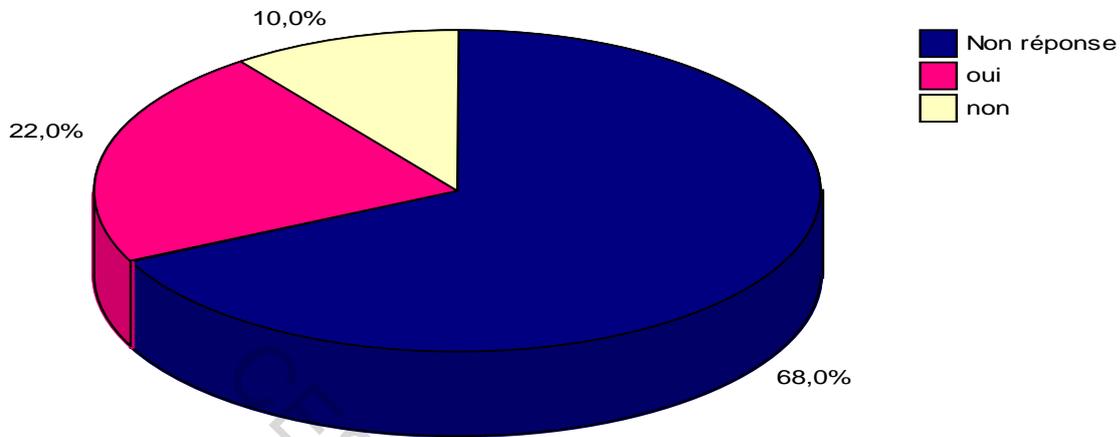
La plupart des agents qui pensent que la fiche d'évaluation n'est pas pertinente pour évaluer leurs collaborateurs donnent pour justificatif « les critères d'évaluations », apparemment ces critères ne sont pas objectifs ou ne sont pas adaptés aux missions de leur collaborateur.

Tableau 14 : Les critères d'évaluation figurant dans les fiches vous semblent t'ils adéquats pour véritablement apprécier la contribution de chaque collaborateur ?

Les criteres d'évaluation figurant dans	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	34	68,0%
oui	11	22,0%
non	5	10,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Figure 12 : Les critères d'évaluation figurant dans les fiches vous semblent t'ils adéquats pour véritablement apprécier la contribution de chaque collaborateur ?

Figure 11: les criteres d'évaluation figurant dans les fiches vous semblent t'ils adéquats pour véritablement apprécier la contribution de chaque collaborateur ?



22% des agents interrogés (la majorité) pensent que les critères d'évaluation sont adéquats pour apprécier la contribution de chaque collaborateur. Alors que 10% pensent le contraire.

- Si non, préciser ?

Valeurs	Nb. Cit.	Fréq.
Les critères ne sont pas adaptés aux métiers	3	60%
Trop de critères répétitifs	2	40%
TOTAL	5	100%

Les 5 agents qui pensent le contraire arguent le fait que les critères ne sont pas adaptés.

NB : par rapport à cette première partie l'analyse que nous pouvons faire c'est que l'évaluation a été faite par les évaluateurs, ils ont reçu une formation dans le cadre de l'évaluation de leur collaborateur, mais ils se trouvent que parmi eux certains ont rencontré des difficultés lors de ces évaluations. Ce qui signifie qu'ils n'ont pas assimilé la formation, ou qu'ils ne se le sont pas approprié, la question est de savoir le guide d'utilisation de la fiche d'évaluation qui leur a été remis l'ont-ils lu ? L'ont-ils compris ? Nous dirons que non, ils ne l'ont pas compris et rien ne prouvent qu'ils l'ont même parcouru. Ont-ils été associés à la mise en place de ce système ? Connaissent-ils les avantages à mettre en place un système pareil ? Se sentent-ils concernés par ce système ? Nous pensons que non, car la plupart des

évaluateurs, à la question de savoir quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées lors de l'évaluation de vos collaborateurs, ils ont répondu que « les critères ne sont pas adaptés au poste de chaque agent » ce qui signifie qu'au niveau des choix des critères pour l'évaluation des employés il y a d'énormes efforts à fournir, la DRH devra revoir les critères par rapport à chaque poste et les transmettre aux supérieurs hiérarchiques afin qu'ils valident ces critères étant donné que ce sont eux qui travaillent avec leur collaborateurs ils sont donc plus à même de savoir ce qu'ils font et sur quoi ils devraient être évalués.

2. Questions concernant les évaluateurs et les évalués

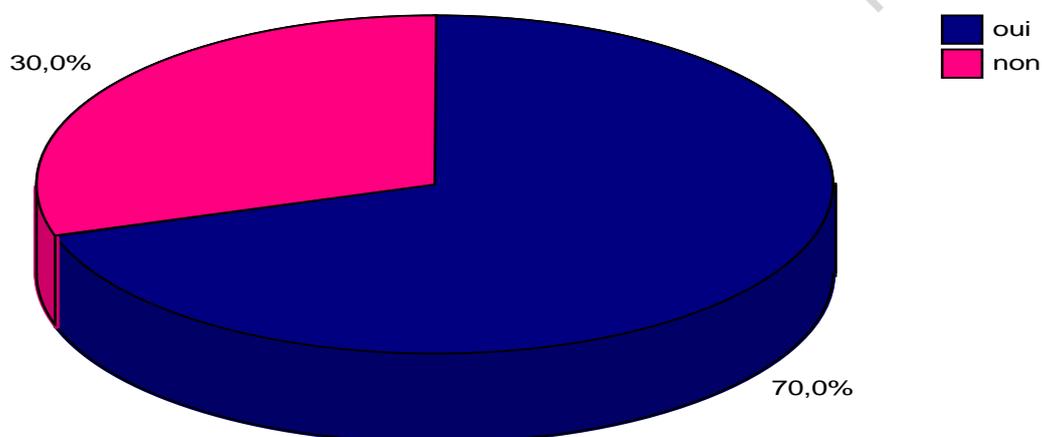
Cette partie concerne tous les employés de la CSE autant les évaluateurs que les évalués, ce qui signifie qu'à priori, nous n'aurons pas de non-réponses.

Tableau 15 : Avez-vous bénéficié d'un entretien dans le cadre de votre évaluation de fin d'année ?

Avez vous bénéficié d'un entretien da	Nb. cit.	Fréq.
oui	35	70,0%
non	15	30,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Figure 13 : Avez-vous bénéficié d'un entretien dans le cadre de votre évaluation de fin d'année ?

que 12: avez vous bénéficié d'un entretien dans le cadre de votre évaluation de fin d'a

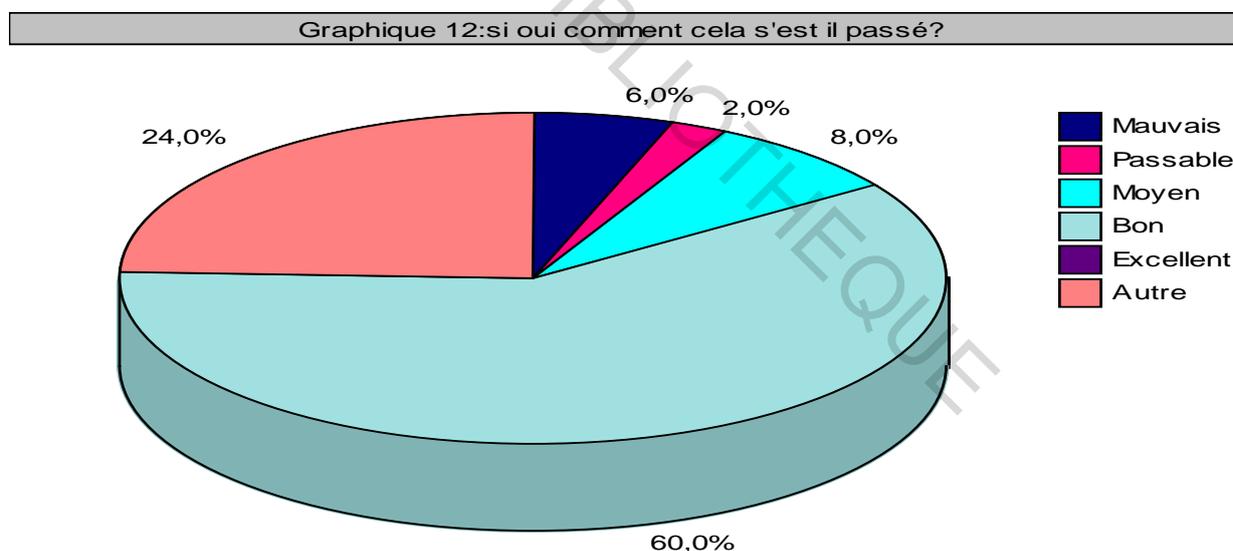


70% des personnes interrogées disent avoir bénéficié d'un entretien d'évaluation alors que 30% disent ne pas avoir bénéficié d'entretien d'évaluation, soit le tiers de la population interrogée. Nous pouvons donc en déduire que la DRH devrait uniformiser les méthodes d'évaluation à adopter au sein de la CSE, de tel sorte que tout le personnel soit évalué de la même manière.

- Si oui comment cela s'est-il passé ?

Si oui comment cela s'est-il passé ?	Nb. cit.	Fréq.
Mauvais	3	6,0%
Passable	1	2,0%
Moyen	4	8,0%
Bon	30	60,0%
Excellent	0	0,0%
Autre	12	24,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Figure 14 : si oui, comment cela s'est-il passé ?



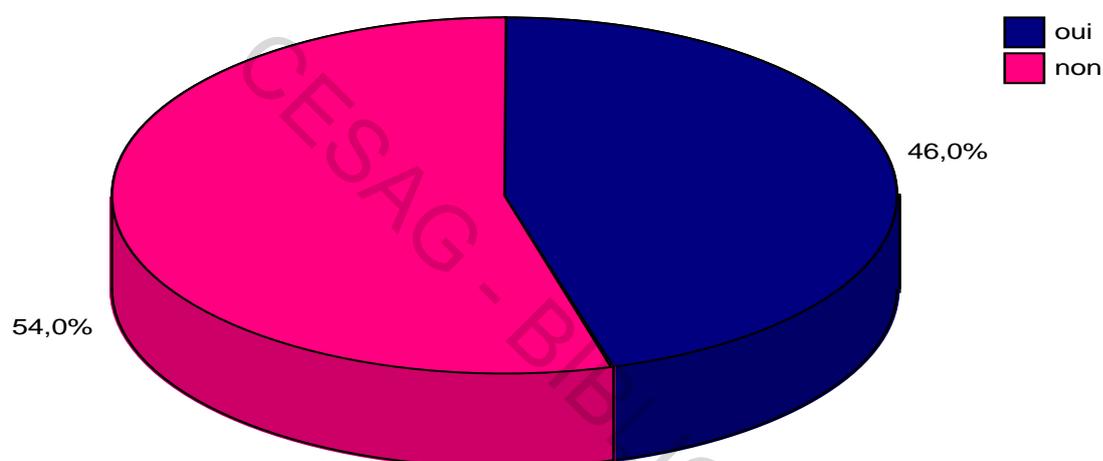
60% de la population (ceux qui affirment avoir bénéficié d'un entretien) jugent que leur entretien d'évaluation s'est bien déroulé alors que les 40 % de la population se répartit entre les modalités « mauvais », « passable », « moyen » et « autres ».

Tableau 16 : avez-vous été prévenu à temps pour vous préparer ?

Avez vous été prevenus à temps pour vou	Nb. cit.	Fréq.
oui	23	46,0%
non	27	54,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Figure 15 : Avez-vous été prévenu à temps pour vous préparer

Graphique 13: avez vous été prevenus à temps pour vous



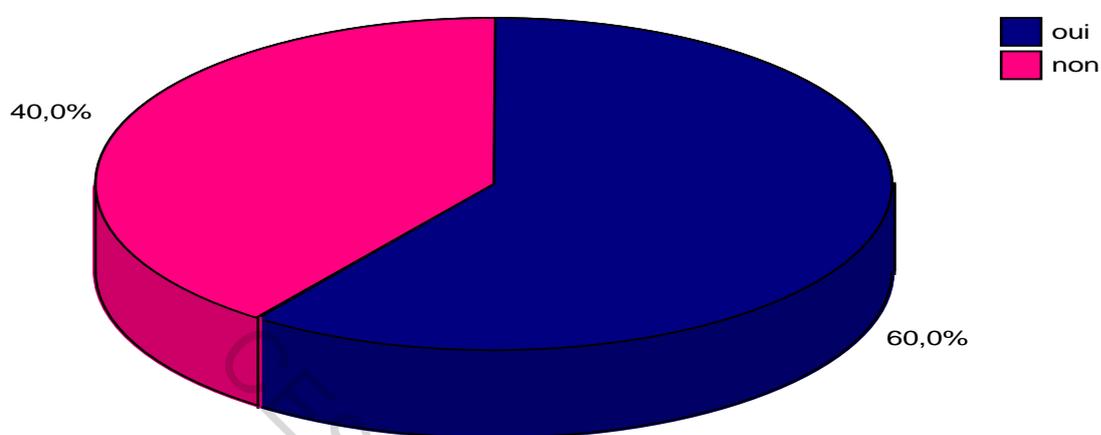
54% de la population interrogée pensent n'avoir pas été prévenues à temps pour se préparer à cet entretien. Ce qui veut dire que les évaluateurs ne préviennent pas à temps leurs collaborateurs. Ainsi leurs collaborateurs n'ont pas le temps de se préparer à leurs propres évaluations.

Tableau 17 : Les critères d'évaluation étaient-ils exhaustifs, objectifs et adaptés à vos missions et buts ?

Les criteres d'évalution etaient ils ex	Nb. cit.	Fréq.
oui	30	60,0%
non	20	40,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Figure 16 : Les critères d'évaluation étaient-ils exhaustifs, objectifs et adaptés à vos missions et buts ?

ue 14: les criteres d'évaluation etaient ils exhaustifs, objectifs et adaptés à vos missions et buts ?



60% de la population interrogée estiment que les critères d'évaluation étaient exhaustifs, objectifs, et adaptés aux missions et buts alors que 40% pensent le contraire. Ceci pose réellement problème car si en début de période chaque employé savait sur quoi ils seraient évalués en fin d'année, ils répondraient tous oui à la question de savoir si les critères d'évaluation étaient exhaustifs, objectifs, et adaptés aux missions et buts. Etant donné qu'il n'y a pas de contrat d'objectifs au sein de la CSE, nous pensons qu'en début de période le DRH devrait veiller scrupuleusement au fait que chaque employé reçoive une copie de sa fiche de poste afin qu'il sache ce qu'il est tenu de faire et sur quoi il sera évalué en fin d'année.

- **Si non, précisez ?**

Valeurs	Nb. Ct.	Fréq.
Adapte à la mission oui mais je ne crois pas avoir été évalué de façon exhaustive et objective.	5	50%
Exhaustif et objectif mais pas adapté aux missions	5	50%
TOTAL	10	100%

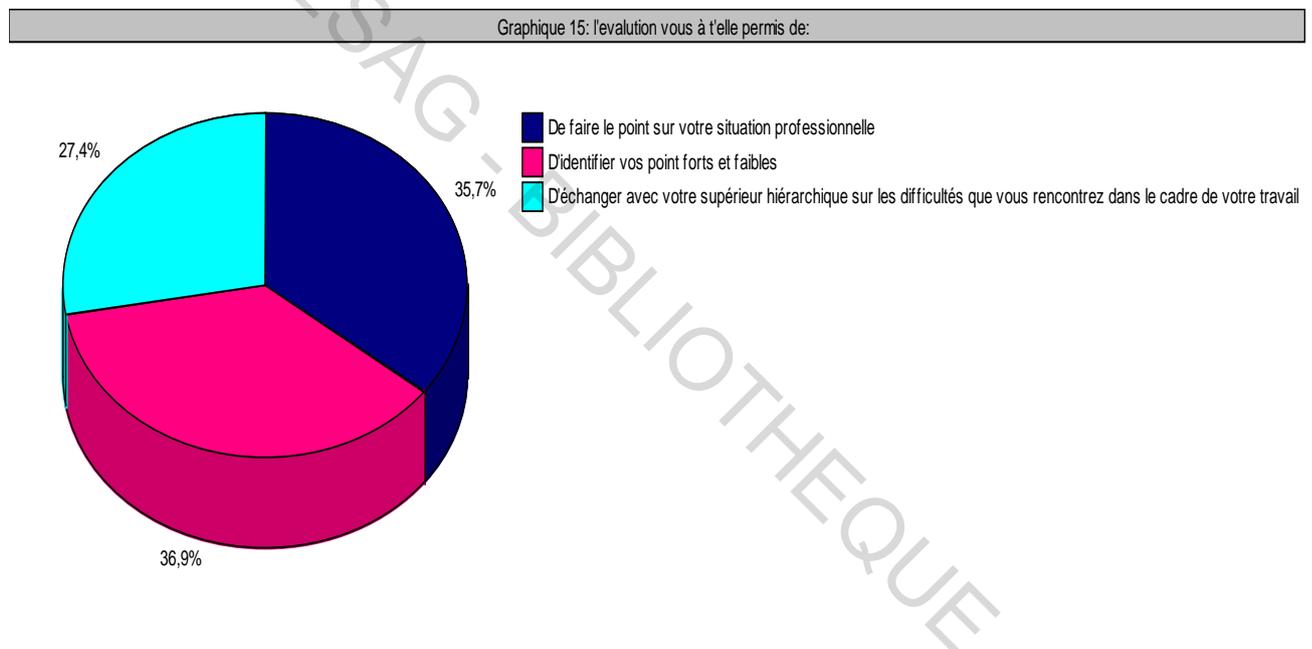
Parmi les 40% qui pensent le contraire seulement 10 ont répondu à la question à savoir si non précisez et la raison donnée est que les critères peuvent être adaptés aux missions mais pas exhaustifs et objectifs.

Tableau 18 : L'évaluation vous a-t-elle permis de :

Il s'agit d'une question à choix multiples, le nombre d'items étant supérieur au nombre d'observations (3 au maximum).

L'evaluation vous à t'elle permis de	Nb. cit.	Fréq.
De faire le point sur votre situation professionnelle	30	0,0%
D'identifier vos point forts et faibles	31	2,0%
D'échanger avec votre supérieur hiérarchique sur les difficultés que vous rencoi	23	6,0%
TOTAL OBS.	50	

Figure 17 : L'évaluation vous a-t-elle permis de :



- 36.9% des personnes interrogées pensent que l'évaluation leur permet de faire le point sur leur situation professionnelle ;
- 35.7% d'identifier les points forts et faibles ;
- 27.4% d'échanger avec leur supérieur hiérarchique sur les difficultés qu'ils rencontrent

Ce qui signifie que les employés ne sont pas unanimes sur ce que leur a permis de faire l'évaluation.

- **Autres :**

Valeurs	Nb. Cit.	Freq.
de permettre la vue de ma fiche de fonction	4	20%
D'avoir ma note de fin d'année	10	50%
Ne m'a rien apporté	6	30%
TOTAL	20	100%

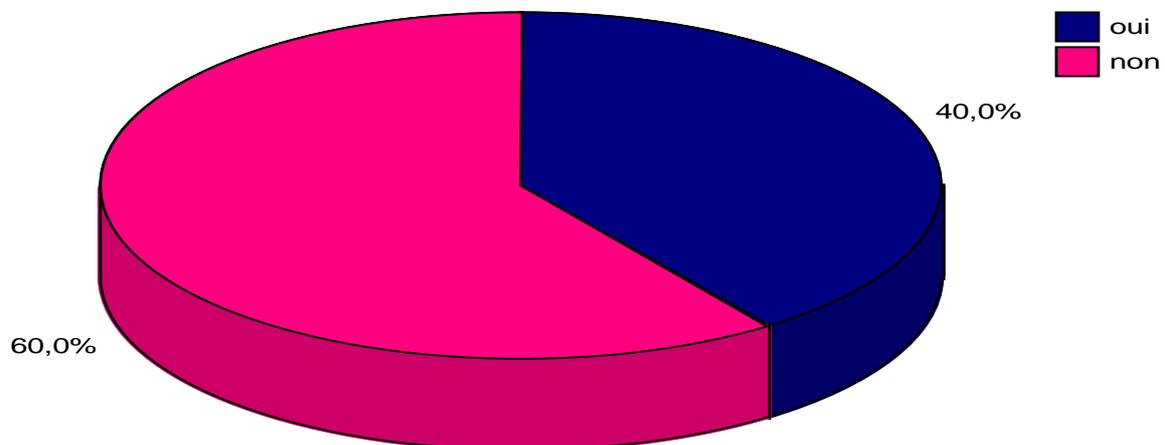
20 personnes interrogées ont fourni d'autres réponses correspondant à ce que l'évaluation leur permet de faire. Par rapport aux commentaires cités par certains employés, faut dire que l'évaluation doit être plus que ça !!!

Tableau 19 : Connaissez-vous les critères d'appréciation de vos performances avant l'entretien ?

Connaissez vous les criteres d'appréci	Nb. cit.	Fréq.
oui	20	40,0%
non	30	60,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Figure 18 : Connaissez-vous les critères d'appréciation de vos performances avant l'entretien ?

Figure 16: connaissez vous les criteres d'appréciation de vos performances avant l'entretien ?



60% de la population interrogée ne connaissait pas les critères d'appréciation de leurs performances avant l'entretien d'évaluation. Ce qui pose problème car on ne peut pas être évalué si l'on ignore ce sur quoi porte notre évaluation. Nous pensons que la procédure normale n'a pas été respectée. Qui est en résumé:

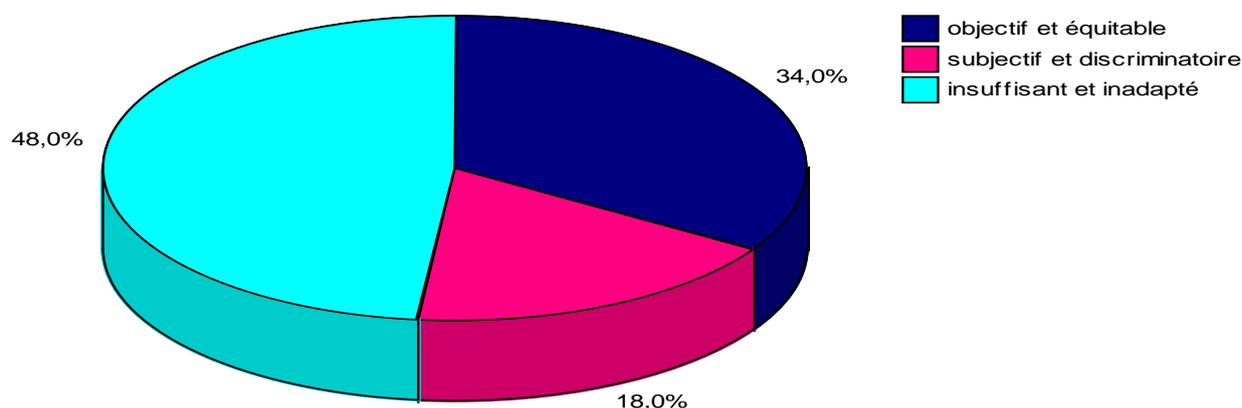
- Phase 1 : l'implication de la direction générale
- Phase 2 : des critères d'évaluation alignés à la stratégie de l'entreprise
- Phase 3 : former les salariés aux procédures d'évaluation
- Phase 4 : informer les salariés
- Phase 5 : rendre les salariés acteurs de leur évaluation
- Phase 6 : préparer l'entretien d'évaluation
- Phase 7 : procéder à l'entretien d'évaluation
- Phase 8 : mettre en place les actions qui résultent de la mise en place du système d'évaluation

Tableau 20 : Comment jugez-vous le système de récompense de la performance dû au système d'évaluation ?

Comment jugez vous le système de récompense de la performance dû au système d'évaluation ?	Nb. cit.	Fréq.
objectif et équitable	17	34,0%
subjectif et discriminatoire	9	18,0%
insuffisant et inadapté	24	48,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Figure 19 : Comment jugez-vous le système de récompense de la performance dû au système d'évaluation ?

Graphique 17: comment jugez vous le système de récompense de la performance dû au système d'évaluation ?



48% de la population interrogée juge le système de récompense de la performance du système d'évaluation insuffisant et inadapté. 18% de la population interrogée juge le système de récompense de la performance du système d'évaluation subjectif et discriminatoire. Ceci signifie que la majeure partie (plus de la moitié de la population enquêtée) trouve le système de récompense inapproprié. Suite aux réponses du questionnaire donné par les agents, cela n'est pas étonnant, car le système mis en place comprend de nombreuses lacunes. Nous avons l'impression, que les agents n'ont pas adhéré au système de récompense et ne le trouve pas adéquat.

- **Si insuffisant et inadapté, précisez :**

Voici les quelques réponses données pour expliquer pourquoi le système d'évaluation est jugé insuffisant et inadapté.

Valeurs	Nb. Cit.	Freq.
Nous n'avons pas connaissance de la décision finale du directeur	1	33.33%
Existence d'une contrainte liée au partage d'échelon	1	33.33%
Moyen	1	33.33%
TOTAL	3	100%

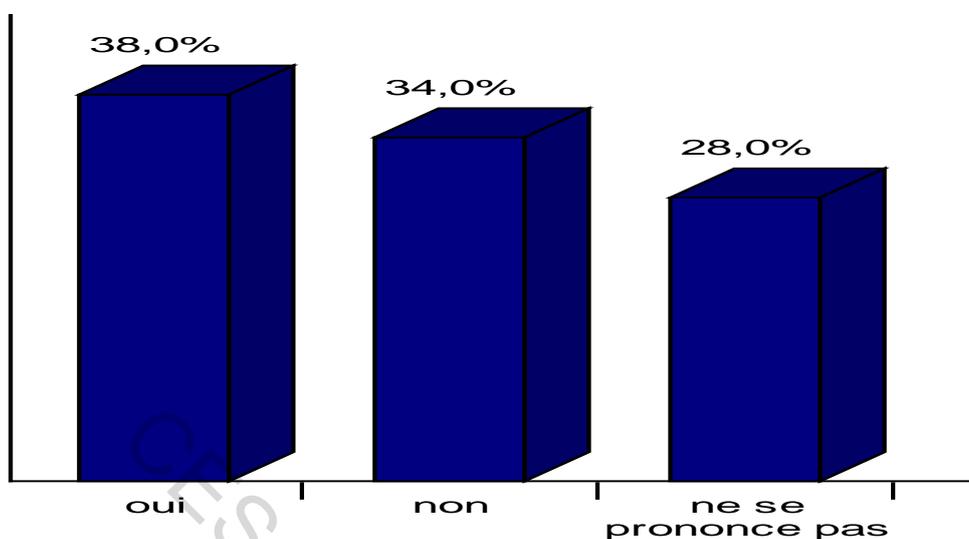
A travers ces réponses, nous constatons que les agents ne sont pas informés quant à la décision finale de leur supérieur hiérarchique. Nous pensons que quand quelqu'un est évalué, il devrait connaître la suite de son évaluation, être informé de la note attribuée ainsi que les raisons des appréciations données par son supérieur hiérarchique afin qu'il puisse en tenir compte s'il doit améliorer certains points.

Tableau 21 : Êtes-vous satisfait du système d'évaluation de la CSE ?

Etes vous satisfait du systeme d'evalua	Nb. cit.	Fréq.
oui	19	38,0%
non	17	34,0%
ne se prononce pas	14	28,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Figure 20 : Êtes-vous satisfait du système d'évaluation de la CSE ?

e 18: Etes vous satisfait du systeme d'evaluation de



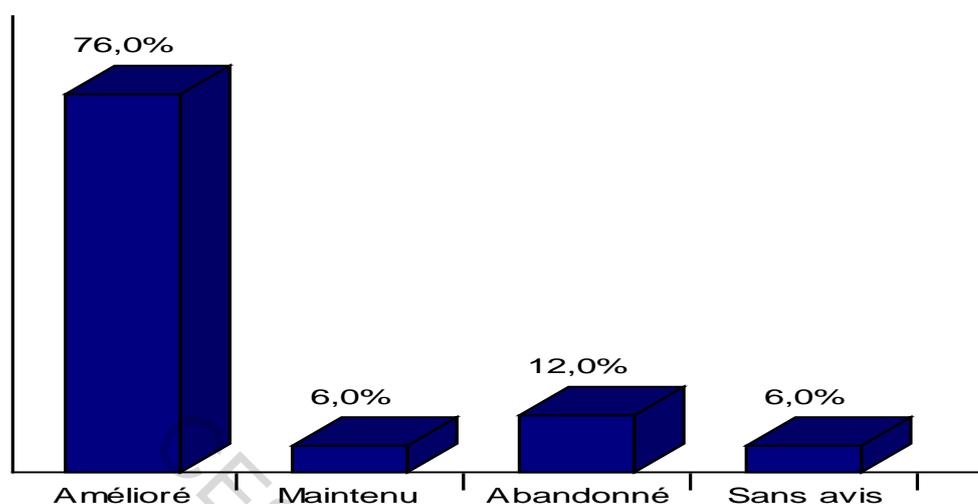
38% se sont dit satisfaits du système d'évaluation, 34% ont exprimé l'avis contraire et 28% ne se sont pas prononcés. Par rapport au nombre de réponses, nous pouvons dire que plus de la moitié des personnes évaluées ont exprimé leur insatisfaction sur le système d'évaluation. Ceci signifie que les employés ne sont pas d'accord quant à la manière dont ils sont évalués ceci crée donc un sentiment d'insatisfactions, de mécontentement et peut même altérer leurs motivations et modifier le climat social de l'entreprise dans le long terme.

Tableau 22 : Le système d'évaluation doit-il être :

Le système d'évaluation doit-il être :	Nb. cit.	Fréq.
Amélioré	38	76,0%
Maintenu	3	6,0%
Abandonné	6	12,0%
Sans avis	3	6,0%
TOTAL OBS.	50	100%

Figure 21 : Le système d'évaluation doit-il être

tableau 19: Le systeme d'évaluation doit-il etre :



76% de la population interrogée pensent que le système d'évaluation doit être amélioré et 12% pensent qu'il doit être abandonné, ce qui nous amène à penser qu'il y a encore beaucoup de choses à faire pour améliorer ce système d'évaluation. A commencer par le fondement de sa mise en œuvre (test, pré-test, partage), il y a un préalable qui devait être fait et qui n'a pas été fait ce qui fait que même si ce système d'évaluation est bon dans l'ensemble, il ne rencontre pas l'adhésion des employés.

Tableau 23 : Quelles suggestions feriez-vous pour améliorer le système de notation ?

Valeurs
Le système de notation semble bon, le problème se situe au niveau des critères.
Rendre l'entretien systématique; diffuser la fiche d'entretien à mi-parcours et à l'embauche de personnel nouveau pour développer la culture de performance en entreprise.
Amélioration au niveau du choix des critères
Supprimer le système des quotas ou juger en fonction des effectifs disponibles dans le service pour éviter de pénaliser les moyens ou très bon agents
La fixation du niveau de récompense sur le salaire brut de l'agent conjugué à une absence de grille salariale à la CSE pourrait entraîner des frustrations.

Augmenter ou supprimer le nombre d'échelons remis au directeur pour noter leurs agents. beaucoup de réajustement ont été faits au cours de la réunion de validation ce qui explique que la base de la notation n'était pas respectée. il faut laisser l'opportunité aux directeurs d'assumer leur responsabilité jusqu'au bout en notant leurs employés sur des questions objectives et précises portant sur leurs tâches et missions réelles de tous les jours. Les garde-fous sont à mettre dans le questionnaire même en l'adaptant par direction et par fiche de poste.
Actualiser les critères (les mettre en harmonie avec les réelles missions des agents). Résumer d'avantage (trop de détails peuvent amener la confusion)
Le système de notation constitue un blocage quant à l'avancement de l'agent (changement de catégorie)
Choisir des critères adéquats pour chaque agent
Ne pas noter mais plutôt dresser des statistiques trimestrielles faisant ressortir l'atteinte des objectifs
Murir la réflexion sur le système avant de le mettre en œuvre
Que l'entretien d'évaluation se fasse dans un cadre plus adapté
Revoir les questions de bases
Sensibiliser les évaluateurs sur l'utilisation de la fiche d'évaluation
Ne pas obliger l'évaluateur à minorer les notes
Réfléchir à un système de notation mensuelle et en faire la moyenne en fin d'année
Limiter les critères subjectifs
Tenir compte des fonctions que l'agent assure qui ne sont pas sur sa fiche de fonction

En regardant ce tableau les mots qui reviennent sont échelons, critères, évaluation à mi-parcours, sensibilisation des évaluateurs ceci nous amène à dire qu'il y a eu :

- une absence de communication par rapport à la mise en place de ce système, la mise en place de ce système a donc été faussée au départ. Il faudrait donc revoir la mise en place de ce système et impliquer tout le personnel ;
- les agents n'ont pas été associés au choix des critères d'où des critères jugés subjectifs car ne reflétant pas la valeur du travail réellement effectué.

Tableau 24 : Quelles suggestions feriez-vous pour améliorer le système de récompense ?

Valeurs
Revoir à la baisse les critères de changement de catégorie professionnelle.
Créer une relation mathématique qui lie : la note, le nombre d'échelon et le montant
Je trouve qu'il y a un écart entre la récompense des cadres et celle des non-cadres, et le système actuel ne fait que le creuser d'avantage.
Avec 1.5 point par agent on ne peut garantir l'objectivité, il faudrait ramener au minimum à deux points et sensibiliser les évaluateurs
Qu'il se fasse avec objectivité
Tenir compte des fonctions que l'agent assure qui ne sont pas sur sa fiche de fonction
revoir le système d'échelon
Revoir à la hausse les récompenses liées à l'évaluation
Définir un plancher dépendant des années précédentes
Revoir le système de gratification
Maintenir l'ancien système

Le tableau nous édifie sur le désaccord des agents sur le système d'échelonnement et ne comprennent pas pourquoi la récompense des cadres est différentes de celles des non-cadres.

Tableau 25 : Autres suggestions ?

Valeurs
Il devrait être demandé à chaque évaluateur de retourner les fiches avec précision des critères à éliminer et suggestion pour d'autres à ajouter éventuellement.
Revoir à la hausse le montant des augmentations de salaires annuelles
La mise en place du système d'évaluation est à encourager, mais son élaboration rapide et sans réellement impliquer le personnel le rend inadapté au secteur du BTP et plus encore aux réalités et pratique de la CSE
Le système instauré est bien mais il faut l'améliorer, en donnant suite à certains points soulignés lors de l'évaluation c'est à dire << si une personne vous parle de ses difficultés dans le cadre du travail ce dernier doit bénéficier après examination de son dossier, d'un courrier

lui expliquant clairement la position de l'entreprise face à ce problème>>
Procurer à l'employé la liste de ses insuffisances et aussi communiquer sur les qualités déjà possédées
Revoir la politique d'avancement des agents et en assurer le suivi.
Rendre les critères d'évaluation plus équitables
Revoir la politique de reclassement
Instaurer le 13 mois et utiliser les points issus de l'évaluation pour des primes supplémentaires de rendement
Revoir à la hausse l'augmentation de salaire annuelle
Actualiser la fiche de fonction.
Maintenir l'ancien système

III. Vérifications des hypothèses

L'analyse et l'interprétation des résultats des données qui ont été recueillies nous donnent une meilleure vision sur la façon dont se déroulent les évaluations au sein de la CSE et sur l'avis que les employés ont de leur système d'évaluation. De manière générale, on pourrait dire que ce système d'évaluation ne connaît pas l'adhésion de tous les employés car d'après eux il reste beaucoup de points à améliorer. Nous pouvons donc en déduire que ce système d'évaluation doit être amélioré. Ce constat est en adéquation totale avec notre hypothèse générale qui est que le système d'évaluation mis en place à la CSE n'est pas performant. Les deux hypothèses spécifiques qui en découlent se vérifient aussi, vu les résultats, il faudrait que :

La DRH accompagne la mise en place de ce système d'évaluation en impliquant tous les acteurs concernés par ce système avant pendant et après.

Il y a plusieurs aspects sur lesquels la CSE doit apporter des améliorations comme le choix des critères d'évaluation

Section 2 - Recommandations ou des suggestions éventuelles.

Contribuer à l'amélioration du système d'évaluation des performances du personnel de la CSE est l'objectif que vise cette étude. Suite à notre immersion au sein de la CSE et à l'analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire nous pouvons faire quelques propositions afin d'améliorer ce système d'évaluation dans sa globalité. Pour que le système d'évaluation soit beaucoup plus efficace et serve de manière concrète à la fois à l'entreprise et aux employés, le DRH doit tenir compte de ces recommandations afin d'améliorer le système d'évaluation. Autant sur les préalables à la mise en place de ce système d'évaluation, que le système d'évaluation lui-même par les supports de l'évaluation et les points précis à améliorer dans le système d'évaluation mais aussi après l'évaluation.

I. Les préalables à la mise en place de ce système d'évaluation

Le personnel n'a pas été impliqué dans la mise en œuvre du système d'évaluation. En effet tout changement tel qu'il soit dans une entreprise doit être accompagné, le fait de vouloir réformer le système d'évaluation est un grand changement pour la CSE, ainsi pour impliquer son personnel à tous les niveaux, des cadres à la classe ouvrière, la DRH doit accompagner le changement, il doit suivre un certains nombres d'étapes qui sont :

- **Responsabiliser les équipes**

La DRH doit mettre en place une équipe qui sera chargée de réfléchir sur la mise en place de ce système, une équipe constitué de gestionnaire en ressources humaines. Cela va de soi que l'effectif de la direction des ressources humaines doit être augmenter car deux personnes (la responsable RH et la secrétaire du DRH) ne peuvent pas effectuer tout ce travail. Cette équipe sera chargée de concevoir le projet de réforme du système d'évaluation sous la direction du DRH.

- **Impliquer les acteurs**

Toutes les personnes qui composent cette équipe constitueront une sorte de relais auprès des cadres de toutes les directions l'entreprise. Comme nous le savons, la réussite d'un projet passe obligatoirement par la mobilisation de l'encadrement. Les cadres sont fréquemment par nécessité plus proches des préoccupations du terrain car ils perçoivent des réalités pas toujours très justement perçues. Chaque membre de l'équipe présentera alors aux cadres de

toutes les directions les grandes lignes du projet afin d'avoir leur avis sur ce système qui doit être mis en place par des suggestions. Ce sera l'occasion pour ces cadres de définir la stratégie qu'ils adopteront faces aux membres de leurs équipes.

- **Apporter l'information et accompagner le changement**

L'équipe doit s'assurer que tous les cadres ont reçus la même information et donne la bonne information à leur direction. Le DRH doit proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour que le personnel réalise au mieux le projet proposé. Car on le sait, un projet sans adhésion est obligatoirement voué à l'échec. Le DRH doit toujours communiquer par rapport au système d'évaluation, les raisons qui ont poussé à la réforme du système d'évaluation, l'importance de mettre en place un système d'évaluation, les avantages pour eux d'être évalués. Ceci permettra de susciter de l'intérêt auprès du personnel, de toucher leur égo afin qu'ils se sentent important du fait que la DRH tient compte de leur avis dans la mise en place de ce système et qu'ils se sentent impliqués dans les prises de décisions, même si la décision finale revient au DRH.

II. Les supports de l'évaluation

Il est vrai que l'évaluation du personnel est annuel, mais pour qu'elle soit objective, le DRH doit mettre en place un certains nombres de supports qui faciliteront l'évaluation, à savoir l'élaboration de la fiche de fixation d'objectifs et le guide d'évaluation.

1. L'élaboration de la fiche de fixation d'objectifs

Le DRH doit mettre en place deux types de fiches de fixations d'objectifs:

- **Pour les cadres et agents de maîtrise**

La DRH doit d'abord élaborer une fiche de fixation d'objectifs en parallèle à la fiche de poste de chaque employé mais qui découle de la stratégie d'entreprise afin qu'en début d'année chaque agent sache ce qu'on attend de lui à la fin de l'année afin qu'il puisse travailler dans ce sens. Ainsi en début de chaque période, des objectifs leur seront assignés découlant des objectifs fixés par la direction. Faire une évaluation à mi-parcours pour savoir s'ils sont sur la bonne voie, si non leur supérieur hiérarchique pourrait les recadrer et en fin d'année ils seront évalués sur la base de l'atteinte ou non des objectifs fixés.

- **Pour le personnel d'exécution**

Au début de chaque chantier, il leur sera fixé un certain nombre d'objectifs à atteindre avec la fiche de fixation d'objectifs fixés. Ainsi dès qu'ils sont affectés à un autre chantier leur supérieur hiérarchique se doit de les évaluer. Ce sera pareil pour tous les chantiers qu'ils feront au cours de l'année, et à la fin de chaque évaluation, la fiche sera classée dans le dossier de l'agent de telle sorte qu'à la fin de l'année on aura une trace par rapport à tout ce qu'il a accompli durant l'année. Ainsi au moment de l'évaluation, son supérieur hiérarchique sur le dernier chantier devra l'évaluer en tenant compte des notes que l'agent a eu au niveau des autres chantiers ceci aura pour conséquence de rendre les agents plus performants.

2. Le guide d'évaluation

Au lieu de faire un seul guide d'évaluation pour seulement les évaluateurs, le DRH doit faire deux guides d'évaluation, un pour les évaluateurs et un autre pour les évalués, afin qu'ils soient au même niveau d'informations ; que chaque groupe sache comment l'évaluation va se dérouler. Un mois avant l'évaluation annuelle, il serait opportun de remettre les deux guides d'évaluation aux employés selon leur statut (évaluateur ou évalué) afin qu'ils se l'approprient et qu'ils soient prévenu de la date de l'évaluation.

- **Pour l'évalué**

C'est un guide d'accompagnement et de préparation, dans lequel il convient d'indiquer: les objectifs de l'entretien d'évaluation, les attentes de l'évaluateur, les modalités de l'entretien (les différentes phases, les modalités de notation ou calcul des échelons), les conséquences pouvant découler de l'évaluation.

- **Pour l'évaluateur**

Il doit lui permettre de mieux se préparer quant à l'entretien mais aussi de se limiter aux objectifs qui lui ont été assignés. Ainsi le document doit tout d'abord indiquer les objectifs attendus de l'évaluation, les modalités de l'évaluation ainsi qu'un certain nombre de questions auxquelles l'évaluateur devrait répondre afin de mener à bien l'entretien.

III. Les points précis à améliorer

- **Le choix de critères adéquats pour chaque agent**

Le choix des critères d'évaluation doit se faire de manière objective. Les critères doivent être choisis sur la base de la fiche de poste et la fiche de fixation d'objectifs. Le personnel doit donc être associé au moment de l'établissement de la fiche de poste afin que chaque fiche de poste corresponde réellement au poste pour lequel il a été fait. Même si le choix des critères se fait à partir de la fiche de poste elle ne pas être la copie conforme de celle-ci, car le choix des critères d'évaluation des employés doit dépendre de leur poste, leur ancienneté, les tâches qu'ils accomplissent et les objectifs qui leurs sont assigné en début de période. Après le choix des critères, le DRH doit envoyer à chaque évaluateur les fiches avec précision des critères à éliminer et suggestion pour d'autres à ajouter éventuellement car ils connaissent le travail de leurs collaborateurs et sont plus à même de dire quels critères sont les meilleurs ; actualiser les critères et les mettre en harmonie avec les réelles missions des agents. Ceci signifie que le choix des critères n'est pas seulement l'affaire de la DRH, elle concerne aussi les évaluateurs car ce sont eux qui connaissent le mieux leurs collaborateurs et sont le plus à même de donner des critères objectifs.

- **L'augmentation de l'effectif de la DRH**

Pour mettre en place un système cohérent, le DRH se doit d'augmenter son effectif afin qu'il puisse respecter toutes les étapes de la mise en place d'un système d'évaluation et ne pas bâcler sa mise en place.

- **Prévenir les évalués à temps quant à leur évaluations**

Les évalués doivent être prévenu à temps afin qu'ils puissent se préparer à leurs évaluations.

- **Former les employés (évalués, évaluateurs) sur le nouveau système d'évaluation**

La DRH doit mettre en place plusieurs session de formation à l'endroit des évaluateurs et des évalués afin qu'ils assimilent la notion d'évaluation, les avantages et inconvénients, une formation sur tout ce qu'il faut savoir sur ce système, afin que tout le monde soit au même niveau d'information dans l'entreprise. Quant aux évaluateurs, ils devraient bénéficier d'une formation approfondie quant à la manière d'évaluer leur collaborateur ; afin d'éviter des biais

d'évaluation comme l'effet halo, l'effet pygmalion, etc., qui faussent l'évaluation en définitive. Le DRH devrait veiller à ce que tous les évaluateurs assimilent réellement la notion d'évaluation et connaissent son importance pour qu'elle ne devienne pas un supplice mais un vrai moment d'échange entre évaluateur et évalué.

IV. Après l'évaluation

Au sortir de l'analyse et l'interprétation des résultats il ressort que : le DRH doit augmenter le nombre d'échelons remis au directeur pour noter leurs agents, afin qu'ils notent les agents en leurs donnant les échelons qu'ils méritent non des échelons pour ne pas dépasser la limite d'échelons qui leur est attribuer. Il faut laisser l'opportunité aux directeurs d'assumer leur responsabilité jusqu'au bout en notant leurs employés sur des questions objectives et précises portant sur leurs tâches et missions réelles de tous les jours.

Les résultats des évaluations doivent être soigneusement pris en compte et étudiés afin de pouvoir prendre des mesures adaptées pour chaque employé comme ceux qui demandent qu'on revoit leur avancement et leur reclassement vu leur ancienneté.

Vu le lien étroit qui existe entre le système d'évaluation et les autres dimensions de la fonction RH, le DRH peut régler d'autres problématiques liées à la gestion des ressources humaines notamment le recensement des besoins en formation ou les souhaits individuels de formation, le plans de recrutement, le plans de recrutement, la mobilité interne, le reclassement, la promotion, etc. Le DRH, au sortir de cette évaluation devrait pouvoir mettre en place une politique de prévention de l'emploi sur un certain nombre d'année en parallèle avec la stratégie de l'entreprise. Ce qui implique le fait que le personnel doit être impliqué à tous les niveaux afin qu'il puisse appréhender l'intérêt à mettre en place ce système.

Conclusion

Tout au long de cette partie, nous avons pu d'abord présenter la CSE, autant sa direction des ressources humaines que le système d'évaluation mis en place par celle-ci; ensuite analyser et donner une interprétation aux données recueillies à travers notre questionnaire sur le système d'évaluation en place à la CSE. Enfin, nous avons proposé quelques recommandations que nous jugeons importantes pour améliorer le système d'évaluation actuel De la CSE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Dans un contexte où toutes les entreprises recherchent primordialement le profit, elles misent essentiellement sur la contribution de chaque employé à l'évolution de l'entreprise, les employés se doivent alors d'être performants. Pour ce faire, la plupart des entreprises misent sur l'évaluation annuelle du personnel, qui constitue un des éléments déterminants de la gestion des entreprises. Mais le problème réside dans le fait que beaucoup d'entreprises comme la CSE mettent en place un système d'évaluation sans pour autant bien le préparer, ce qui fait que le système d'évaluation mis en place n'est pas adopté par tout le monde. On se trouve alors confrontés à des incompréhensions, des résistances au niveau du personnel. Notre travail a consisté à apporter une modeste contribution à l'amélioration du système d'évaluation du personnel de la CSE, le système d'évaluation n'a pas réellement été adopté par tout le monde dans la mesure où la plupart ne savaient pas en quoi cela consiste, ni les avantages à mettre en place ce système. Nous avons formulé des propositions visant à l'amélioration du système mis en place. Ainsi la mise en place d'un système tel que celui-ci ne doit pas être pris à la légère, il doit remplir certaines conditions à savoir :

- l'implication de la Direction Générale et des critères d'évaluation alignés à la stratégie de l'entreprise ;
- une méthode de management basée sur des relations de confiance ;
- une formation des managers aux procédures d'évaluation ;
- l'information du personnel, un contrat et des règles du jeu clairement annoncés en début de période ;
- des liens clairs entre l'évaluation réalisée par les managers et les répercussions en termes de politiques ressources humaines.

Ceci permettra donc à l'évaluation d'être facteur de motivation du personnel au sein de la CSE.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage

- **BALICCO Christian** dans « Les méthodes d'évaluation en ressources humaines, la fin des marchands de certitude ».
- **BILLET Claude** dans « Le guide des techniques d'évaluation : performances, compétences, connaissances » ; 2e édition ; p23.
- **CASPAR Pierre ; MILLET Jean-Guy** dans « Apprécier et valoriser les hommes, réflexions et pratiques » ; p41, p51; 2e édition.
- **DAYAN Armand** dans « Manuel de gestion » vol.2.
- **ESTELLAT Nathalie, OIRY Ewan, TREPO Georges** dans « L'appréciation du personnel, mirage ou oasis ? » éditions d'organisation.
- **FALL Touba** « L'audit du système d'évaluation de la sénégalaise des eaux »; mémoire de fin d'études pour l'obtention du DESS GRH /CESAG 2004-2005.
- **LEVY-LEBOYER Claude** dans Evaluation du personnel, quelles méthodes choisir ?
- **MANDIOUBA Nala Isabelle** « Contribution à l'amélioration du système d'évaluation du personnel du CESAG »; mémoire de fin d'études pour l'obtention du MPSG GRH/2008-2009.
- **MATILA Bamba** « Analyse du système d'évaluation du personnel de l'agence pour la sécurité de la navigation aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) » ; mémoire de fin d'études pour l'obtention du DESS GRH /CESAG 2006-2007.
- **ROMELAER Pierre** dans « gestion de ressources humaines ».
- **YAKPE Kévo** « Analyse du système d'évaluation des performances du personnel à la société béninoise d'électricité et d'eau » ; mémoire de fin d'études pour l'obtention du DESS GRH /CESAG 2001-2002.

Webographie

- L'évaluation et l'appréciation du personnel : <http://volontariatacj.over-blog.com/article-l-evaluation-et-l-appreciation-du-personnel-112315328.html>
- L'évaluation du personnel de l'entreprise : <http://lamako.files.wordpress.com/2008/12/evaluationdupersonnel.pdf>
- MASTER 2 RH, l'évaluation et l'appréciation du personnel : <http://www.artwet.fr/depotcel/DepotCel/274/Winter%20Antoine/evaluation.doc>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Eléments constitutifs d'une fiche de poste

Intitulé du poste	Quel est le nom couramment utilisé pour désigner le poste ?
Cadre d'identification	Nom, prénom, grade, établissement, ancienneté dans le poste.
Situation du poste	Où est localisé le poste ? Quelle est sa place dans l'organigramme ?
Finalité du poste	Pourquoi l'institution a-t-elle créé un tel poste ? Pour satisfaire à quel besoin essentiel ? Définir en une seule phrase le poste tenu par la personne : <ul style="list-style-type: none"> - par un verbe précisant le niveau de responsabilité du poste (assurer, garantir, contribuer, participer, maintenir) ; - un domaine principal d'action ; - les modalités de réalisation.
Contexte	Indiquer les principaux éléments du contexte, en particulier : <ul style="list-style-type: none"> - quel est le cadre politique et réglementaire relatif au poste ? (projet académique, projet d'établissement ...) - quelles sont les caractéristiques liées aux conditions de travail ? - quelles sont les principales relations à entretenir à l'interne et à l'externe ?
Missions du poste	Quels sont les 3 ou 4 domaines d'intervention du titulaire du poste ?
Activités du poste	Que fait la personne dans son travail ? Quelles sont les activités qui contribuent à l'accomplissement des missions indiquées au paragraphe précédent ? Elles indiquent ce que la personne fait réellement dans son travail. Elles sont exprimées en verbes d'action (contrôler, conduire, conseiller, réparer, élaborer, construire, informer, animer, déléguer...).
Compétences requises	Quelles sont les compétences nécessaires pour une occupation optimale du poste ? Connaissances théoriques ; Compétences techniques ou méthodologiques ; Comportements attendus dans une situation donnée.

Annexe 2 : Questionnaire

QUESTIONNAIRE SUR LE NOUVEAU SYSTEME D'EVALUATION DE LA CSE

2012-2013 - CESAG

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de cycle on s'intéresse au système d'évaluation du personnel des entreprises avec pour cas précis celui de la CSE

I) IDENTIFICATION

1. Age

1. (25-30) 2. (30-35) 3. (35-40) 4. (40 et +)

2. Genre

1. Masculin 2. Féminin

3. Direction de tutelle

4. Service

5. Fonction actuelle

6. Catégorie Professionnelle

1. Cadre 2. Agent de maîtrise
 3. Agent d'exécution

7. Ancienneté dans le service

1. 0-5 ans 2. 5-10 ans 3. 10-15 ans
 4. 15-20 ans 5. 20-+

8. Ancienneté à la CSE

1. 0-5 ans 2. 5-10 ans 3. 10-15 ans
 4. 15-20 ans 5. 20-+

II) EVALUATEUR

Cette partie ne vous concerne que si vous avez des collaborateurs sous votre responsabilité dans le cas contraire passez à la partie III.

9. Avez vous procédé au titre de l'année 2012 à l'évaluation de vos collaborateurs

1. oui 2. non

10. Avez vous bénéficié d'une formation sur le nouveau système d'évaluation?

1. oui 2. non

11. Comment avez vous évalué vos collaborateurs?

1. Par entretien individuel
 2. En renseignant la fiche d'évaluation sans entretien avec l'agent
 3. En attribuant une note sans renseigner la fiche d'évaluation
 4. En confiant la tâche à un autre collaborateur

12. Autres, précisez :

13. Avez vous rencontré des difficultés lors de l'évaluation de vos collaborateurs?

1. oui 2. non

14. Si 'oui', précisez :

15. La fiche d'évaluation vous semble t'elle pertinente pour évaluer objectivement le travail de vos collaborateurs?

1. oui 2. non

16. Si 'non', précisez :

17. Les critères d'évaluation figurant dans les fiches vous semblent t'ils adéquats pour véritablement apprécier la contribution de chaque collaborateurs?

1. oui 2. non

18. Si 'non', précisez :

III) EVALUE ET EVALUATEUR

19. Avez vous bénéficié d'un entretien dans le cadre de votre évaluation de fin d'année?

1. oui 2. non

20. Si oui comment cela s'est il passé?

1. Mauvais 2. Passable 3. Moyen 4. Bon
 5. Excellent 6. Autre

21. Avez vous été prévenus à temps pour vous préparer?

1. oui 2. non

22. Les critères d'évaluation étaient ils exhaustifs, objectifs et adaptés a vos missions et buts?

1. oui 2. non

23. Si 'non', précisez :

24. L'évaluation vous à t'elle permis de :

1. De faire le point sur votre situation professionnelle
 2. D'identifier vos point forts et faibles
 3. D'échanger avec votre supérieur hiérarchique sur les difficultés que vous rencontrez dans le cadre de votre travail

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

25. Si 'Autre', précisez :

26. Connaissiez vous les critères d'appréciations de vos performances avant l'entretien?

1. oui 2. non

27. Comment jugez vous le système de récompense de la performance dû au système d'évaluation?

1. objectif et équitable
 2. subjectif et discriminatoire
 3. insuffisant et inadapté

28. Si 'insuffisant et inadapté', précisez :

29. Etes vous satisfait du système d'évaluation de la CSE?

1. oui 2. non 3. ne se prononce pas

30. Le système d'évaluation doit-il être :

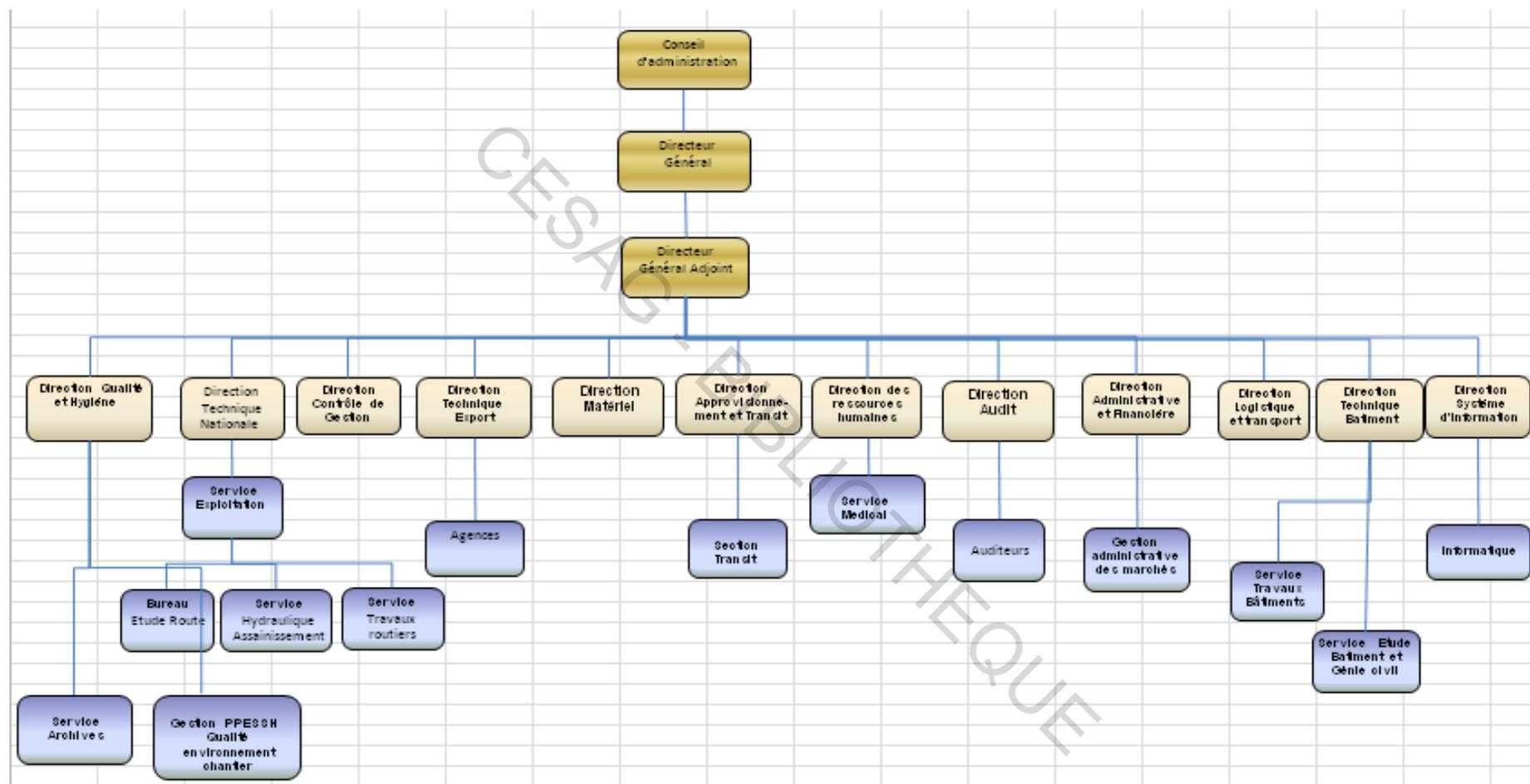
1. Amélioré 2. Maintenu 3. Abandonné
 4. Sans avis

31. Quelles suggestion feriez-vous pour améliorer le système de notation?

32. Quelles suggestion feriez-vous pour améliorer le système de récompense?

33. Autres suggestions

Annexe 3 : Organigramme de la CSE



Annexe 4 : Fiche d'évaluation



Fiche annuelle d'évaluation du personnel

(A remplir par l'évaluateur)

Exercice : 2012	
Date de l'entretien	
Nom et prénoms de l'évaluateur	
Fonction	Directeur Audit Interne
Structure d'affectation	Direction Audit

I. Identification de l'agent évalué

(Cette rubrique doit être renseignée avant l'entretien et ces informations doivent être confirmées par l'agent évalué)

Nom et prénoms	
Matricule	
Date de naissance	
Date d'embauche	
Structure d'affectation	Direction Audit
Intitulé du poste occupé	Assistante de Direction
Ancienneté dans le poste	0
Corps/ Grade	Agent de Maîtrise

II. Rappel des missions du poste

(Se référer à la fiche de poste de l'agent)

Mission 1	Assurer la gestion du secrétariat de la Direction Audit
-----------	---

III. Evaluation de la performance annuelle (70%)

(Indiquer dans ce tableau les missions pour lesquelles l'agent évalué a eu à réaliser des performances)

Description des missions et activités	Evaluation				Note
	I	M	S	E	
	0 à 4,59	4,6 à 6,59	6,6 à 8,59	8,6 à 10	
Mission 1 : Assurer la gestion du secrétariat de la Direction Audit					
Reçoit et planifie les RV de la Direction en accord avec le Directeur					
Filtre les visiteurs non prévus					
Dactylographie et saisit le courrier de la direction, en particulier et occasionnellement des autres services, quand le Pool dactylo est surchargé					
Assure les prises sténographiques de la direction					
Transmet les règlements aux Directions concernées					
Assure le dispatching du courrier interne adressé à la Direction ainsi que celui du courrier externe (documents de chantier)					
Classe les documents de la Direction (correspondances, fax, devis, rapports d'audit, etc.)					
Gère les livraisons de journaux					
Total Mission 1	0	0	0	0	0,00
Total Global	0	0	0	0	0,00
Note Performances (NP)					0,00

IV. Evaluation du niveau de compétences (30%)

(Indiquer dans ce tableau le niveau de maîtrise de l'agent évalué par aux compétences décrites)

Description des compétences requises	Evaluation				Note
	I	M	S	E	
	0 à 4,59	4,6 à 6,59	6,6 à 8,59	8,6 à 10	
Savoirs (connaissances théoriques)					
Connaissance des concepts et théories de la sténodactylographie					
Connaissance de l'organisation et du fonctionnement de secrétariat					
Connaissance du statut du personnel et des règlements subséquents					
Connaissances en Français					
Connaissance de la CSE et de ses procédures					
Connaissance des normes ISO 9001 / 2000					
Connaissance du milieu du BTP					
Total Savoirs	0	0	0	0	0,00
Savoirs-faire					

Méthodes d'organisation du secrétariat					
Techniques d'accueil physique et téléphonique					
Méthodes de gestion des fournitures					
Utilisation des outils informatiques de bureautique					
Méthodes de gestion du courrier					
Techniques de rédaction administrative					
Techniques de saisie rapide de texte					
Techniques de communication orale					
Techniques de classement et archivage					
Techniques de dactylographie					
Techniques de sténographie					
Utilisation des outils informatiques de bureautique					
Total Savoirs-faire	0	0	0	0	0,00
Savoirs-être					
Discrétion professionnelle					
Probité et Intégrité morales					
Sens de l'organisation					
Disponibilité					
Aisance relationnelle					
Capacité d'écoute					
Rigueur et Professionnalisme					
Courtoisie					
Maîtrise de soi et Sérénité					
Patience					
Diligence					
Assiduité et Ponctualité					
Facilité de contact					
Total Savoirs-être	0	0	0	0	0,00
Total Global	0	0	0	0	0,00
Note Compétences (NC)					0,00

V. Détermination du Niveau de Performance Annuelle (NPA)

Note obtenue pour l'évaluation des performances	0,00
Pondération	70%
Note obtenue pour l'évaluation du niveau de compétences	0,00
Pondération	30%
Note finale	0,00

VI. Plan de développement

V. Améliorations requises pour la prochaine année			
(Indiquer dans cette rubrique les missions et/ou les compétences où l'agent doit faire des efforts, ainsi que la nature des efforts à fournir)			
VI.1 Formations souhaitées			
Intitulé de la formation	Justification de la formation	Période souhaitée	Observations
VI.2 Réorganisation du poste de travail			
(Indiquer dans cette rubrique les réformes nécessaires au niveau du poste de travail pour améliorer les performances de l'agent)			
Nature de la réorganisation	Justification	Période souhaitée	Observations
Par allocation de moyens (préciser)			
Par appauvrissement du poste (préciser les activités à supprimer)			
Par enrichissement du poste (préciser les activités à rajouter)			
VI.3 Mobilité professionnelle			
(Indiquer dans cette rubrique les souhaits de mobilité de l'agent en précisant l'intitulé du poste ciblé)			
Intitulé du poste souhaité	Justification	Période souhaitée	Observations

VII. Synthèse et conclusion

Evaluation globale	Faible	Moyenne	Satisfaisante	Excellente
De façon générale, la performance de la personne est :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De façon générale, le niveau de compétence de la personne est :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires de l'évaluateur				
Commentaires de l'évalué				
			Oui	Non
J'ai discuté du contenu de la présente évaluation avec mon supérieur hiérarchique immédiat			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans l'ensemble, je suis d'accord avec le contenu			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai des réserves au sujet de :				
Avancement	0 échelon	01 échelon	02 échelons	03 échelons
Décision du Directeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Signature du salarié Signature N+2			Signature N+1	

Annexe 5 : Guide d'utilisation de la fiche d'évaluation

L'entretien d'évaluation des agents constitue un véritable pilier de la gestion des ressources humaines. En effet, il représente un outil de management qui permet à l'agent de mieux se situer et de faire connaître ses attentes et au supérieur hiérarchique de pouvoir évaluer la compétence, la performance et de même apporter des solutions pour le développement de ce dernier. C'est aussi un moment privilégié pour instaurer un dialogue constructif entre chaque responsable et chaque collaborateur ayant des **enjeux et des intérêts communs**, pour faire un point complet et précis sur la qualité de leur activité professionnelle, sur les moyens de renforcer leur formation tout en donnant la possibilité à chaque agent d'être maître de sa propre carrière et d'en prévoir les évolutions dans la concertation.

L'évaluation est un outil de développement et de progrès. A cet effet, la Direction des Ressources Humaines a procédé à l'**individualisation des fiches d'évaluation**, consistant à déterminer des critères d'évaluation en fonction du poste de travail occupé, ce qui devrait avoir pour conséquence de renforcer sensiblement l'objectivité de l'appréhension des performances individuelles. La nouvelle fiche d'évaluation ainsi élaborée s'appuie essentiellement sur les informations contenues dans les fiches de poste qui ont fait l'objet d'une actualisation. Ainsi, les agents seront désormais évalués sur la base des **missions, activités et compétences** décrites dans leurs fiches de poste. Les missions et activités permettent effectivement de déterminer le niveau de performance des agents, tandis que les compétences permettent d'appréhender la manière dont les performances ont été réalisées. Elle est composée de sept parties à savoir :

- I. L'identification*
- II. Rappel des missions du poste*
- III. Evaluation de la performance annuelle*
- IV. Evaluation du niveau de compétences*
- V. Détermination du Niveau de Performance Annuelle (NPA)*
- VI. Plan de développement*
- VII. Synthèse et conclusion*

I. L'IDENTIFICATION

I.1 Identification de l'évaluateur

Cette partie doit être remplie par l'évaluateur (supérieur hiérarchique direct de l'agent évalué).

Exercice : 2012	
Date de l'entretien	Indiquez la date de l'entretien
Nom et prénoms de l'évaluateur	Indiquez le nom de l'évaluateur
Fonction	Indiquez la fonction occupée par l'évaluateur
Structure d'affectation	Indiquez la structure d'affectation de l'évaluateur

I.2 Identification de l'agent évalué

Cette partie a déjà été renseignée dans la fiche par la DRH, elle doit être confirmée par l'agent évalué.

Nom et prénoms	Indiquez le nom et le prénom de l'agent évalué
Matricule	Indiquez le numéro de matricule de l'agent évalué
Date de naissance	Indiquez la date de naissance de l'agent évalué
Date d'embauche	Indiquez la date d'embauche de l'agent évalué
Structure d'affectation	Indiquez la structure d'affectation de l'agent évalué
Intitulé du poste occupé	Indiquez l'intitulé du poste qu'occupe l'agent évalué
Ancienneté dans le poste	Indiquez l'ancienneté dans le poste de l'agent évalué
Corps /Grade	Indiquez la catégorie de l'agent évalué : encadrement supérieur, agent de maîtrise ou non cadre

II. RAPPEL DES MISSIONS DU POSTE

Les missions fixent les objectifs généraux attribués au poste, lui donnent sa raison d'être et sa spécificité. Elles ont déjà été renseignées dans la fiche par la DRH.

Mission 1	Ex : Assurer le secrétariat du Directeur
Mission 2	
Mission 3	
Mission 4	
Mission 5	

III. EVALUATION DE LA PERFORMANCE ANNUELLE

(À remplir par l'évaluateur)

Cette rubrique décrit les activités qui structurent chaque mission lié au poste de l'agent évalué. Le rôle de l'évaluateur est d'attribuer à ce dernier une note comprise entre 0 et 10 pour chacune de ces activités.

NB : Le calcul se fait automatiquement au fur et à mesure que vous octroyez des notes aux activités.

Description des missions et activité	Evaluation				note
	I	M	S	E	
	0 à 4	4,1 à 6	6,1 à 8,5	8,5 à 10	
Mission 1 : Assurer le secrétariat du Directeur					
Activité 1 : Gère l'agenda du Directeur	3				
Activité 2 : Rédige la fiche relative aux modalités d'organisation			7		
Activité 3 : Participe au dépouillement des besoins en formation exprimés par les sites		5			
Activité 4					
Activité 5					
Activité 6					
Activité 7					
Activité 8					
Activité 9					
Activité 10					
Total mission 1	3	5	7		
Mission 2					
Activité 1					
Activité 2					
Activité 3					
Activité 4					
Activité 5					
Total Mission 2					
Total Global					
Note Performances (NP)	3	5	7		5

* I : Insuffisant

*M : Moyen

* S : Satisfaisant

*E : Excellent

Total mission 1 = Somme des notes des activités de la mission 1 / Nombre d'activités

Total mission 2 = Somme des notes des activités de la mission 2 / Nombre d'activités

Total Global = Total mission 1 + Total mission 2

Note Performances (NP) = Total global / Nombres de mission

IV. EVALUATION DU NIVEAU DE COMPETENCES

(À remplir par l'évaluateur)

Cette rubrique décrit les connaissances théoriques, outils, méthodes et techniques ainsi que les aptitudes, attitudes et comportements dont l'agent évalué a besoin pour atteindre les objectifs liés à son poste. Le rôle de l'évaluateur est d'attribuer à ce dernier une note comprise entre 0 et 10 pour chacune de ces compétences.

NB : Le calcul se fait automatiquement au fur et à mesure que vous octroyez des notes aux compétences.

Description des compétences requis	Evaluation				note
	I	M	S	E	
	0 à 4	4,1 à 6	6,1 à 8,5	8,5 à 10	
Savoirs (connaissances théoriques)					
Connaissances théoriques 1					
Connaissances théoriques 2					
Connaissances théoriques 3					
Connaissances théoriques 4					
Connaissances théoriques 5					
Total Savoirs					
Savoirs-faire (outils, méthodes et techniques)					
Savoir-faire 1					
Savoir-faire 2					
Savoir-faire 3					
Savoir-faire 4					
Savoir-faire 5					
Total Savoirs-faire					
Savoirs-être (aptitudes, attitudes et comportements observables)					

Savoir-être 1					
Savoir-être 2					
Savoir-être 3					
Savoir-être 4					
Savoir-être 5					
Total Savoirs-être					
Total Global					
Note Compétences (NC)					

*I : Insuffisant

*M : Moyen

*S : Satisfaisant

*E : Excellent

Total Savoirs = Somme des notes des savoirs cités / Nombre de savoirs

Total Savoirs-faire = Somme des notes des savoirs-faire cités / Nombre de savoirs-faire

Total Savoirs-être = Somme des notes des savoirs-être cités / Nombre de savoirs-être

Total Global = Total Savoirs + Total Savoirs-faire + Total Savoirs-être

Note Compétences (NC) = Total global / 3

V. DETERMINATION DU NIVEAU DE PERFORMANCE ANNUELLE (NPA)

(Calcul automatique)

Note obtenue pour l'évaluation des performances : cette note, nommée NP, donne l'appréciation de la performance annuelle de l'agent évalué par son supérieur hiérarchique. Avec la pondération mise en place par la DRH, elle représente 70% de la note finale octroyée à l'agent.

Note obtenue pour l'évaluation du niveau de compétences : cette note, nommée NC, donne l'appréciation des compétences globales de l'agent évalué par son supérieur hiérarchique. Avec la pondération, elle représente 30% de la note finale octroyée à l'agent.

Ainsi la note finale peut être calculée selon la formule suivante :

$$\text{Note finale} = (\text{NP} * 70\%) + (\text{NC} * 30\%)$$

VI. PLAN DE DEVELOPPEMENT

(À remplir par l'évaluateur)

Dans cette rubrique, l'évaluateur doit identifier les domaines où l'on note des écarts entre la performance réalisée et celle requise et de même pour les compétences. Il doit également indiquer des solutions à mettre en œuvre pour remédier à ces écarts.

VI. Améliorations requises pour la prochaine année			
Indiquer dans cette rubrique les missions et/ou les compétences où l'agent doit faire des efforts, ainsi que la nature des efforts à fournir.			
<i>Ex : Degré d'implication dans les projets de développement</i> <i>Utilisation de l'outil informatique</i> <i>Prise en charge des préoccupations du petit personnel</i>			
Formations souhaitées			
Indiquer dans cette rubrique les formations jugées nécessaires à l'agent dans l'atteinte des objectifs présents ou futurs de son poste			
Justifier le choix de chaque formation			
Indiquer la période souhaitée			
Indiquer toute autre observation à prendre en compte			
Intitulé de la formation	Justification de la formation	Période souhaitée	Observations
Ex : Outils informatiques	Amélioration de la productivité	Juin 2013	L'agent maîtrise l'utilisation d'Excel
Mobilité professionnelle			
Indiquer dans cette rubrique les souhaits de mobilité de l'agent en précisant l'intitulé du poste ciblé			
Justifier cette requête			
Indiquer la période souhaitée			
Indiquer toute autre observation à prendre en compte			
Intitulé du poste souhaité	Justification	Période souhaitée	Observations
Ex : Être affecté au	Rapprochement	Septembre 2013	Loin de sa famille depuis

Sénégal	familial		17 ans
<p>Réorganisation du poste de travail</p> <p>Indiquer dans cette rubrique les réformes nécessaires au niveau du poste de travail pour améliorer les performances de l'agent</p> <p>Justifier cette requête</p> <p>Indiquer la période souhaitée</p> <p>Indiquer toute autre observation à prendre en compte</p>			
Nature de la réorganisation	Justification	Période souhaitée	Observations
Par allocation de moyens (préciser)	Néant		
Par appauvrissement du poste (préciser les activités à supprimer)	Néant		
Par enrichissement du poste (préciser les activités à rajouter)	Néant		

VII. SYNTHÈSE ET CONCLUSION

Dans cette rubrique, dans un premier temps, l'évaluateur et l'agent évalué émettent des appréciations par rapport au déroulement de l'évaluation et au contenu de la fiche y afférente. Puis, dans un second temps, le Directeur de la Structure se prononce par rapport à l'avancement annuel et la promotion éventuelle de l'agent évalué.

Evaluation globale	Faible	Moyenne	Satisfaisante	Excellente
De façon générale, la performance de la personne est :	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De façon générale, le niveau de compétence de la personne est :	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires de l'évaluateur				
L'évaluateur indique son appréciation globale du travail de l'agent durant l'exercice 2012 aussi bien du point de vue de l'exécution du travail que de son comportement. Il donne également son appréciation par rapport au déroulement de l'évaluation et au contenu de la fiche y afférente.				
Commentaires de l'évalué				
L'agent évalué donne également son appréciation par rapport au déroulement de l'évaluation et au contenu de la fiche y afférente.				
		Oui	Non	
J'ai discuté du contenu de la présente évaluation avec mon supérieur hiérarchique immédiat		x		
Dans l'ensemble, je suis d'accord avec le contenu		x		
J'ai des réserves au sujet de :				
RAS				
Avancement	0 échelon	01 échelon	02 échelons	03 échelons
Nombre d'échelons proposé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
Signature du salarié				
		Signature N+1		Signature N+2

APPROBATIONS : les trois signatures donnent la garantie que le rôle attendu a été compris et accepté par les parties concernées et qu'il correspond aux besoins de l'entreprise.

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	ii
Remerciements	iii
Sigles et abréviation	iv
Liste des tableaux	v
Liste des figures et graphiques	vii
Liste des annexes.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE : ENTRE CONCEPTS ET METHODOLOGIE.....	6
CHAPITRE I: CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE	8
Section 1 : Rappel de la problématique	8
I. Contexte de l'étude	8
II. Objet de l'étude.....	10
1. Les objectifs de l'étude	10
2. L'intérêt de l'étude	10
Section 2 : Revue de littérature	11
I. L'évaluation du personnel.....	11
1. Définition	11
2. Historique de l'évaluation	13
3. Les objectifs et les critères de l'évaluation	14
II. Les supports de l'évaluation	16
1. Les outils préalables à l'évaluation.....	16
2. Les supports utilisés lors de l'évaluation.....	18
III. Les différentes méthodes d'évaluation et ces biais.....	20
1. L'auto-évaluation	20
2. L'entretien individuel.....	21
3. Entretien collectif	23
4. Le 360° Feed-back	23
5. L'assessment center.....	25
6. Les biais de ces méthodes	26
IV. L'évaluation du personnel dans la gestion des ressources humaines.....	28
1. Les stratégies d'évaluation	28

2. Les enjeux de l'évaluation.....	31
3. Conditions de réussite d'une évaluation.....	32
4. Avantages et limites de l'évaluation	35
CHAPITRE II : APPROCHE METHODOLOGIQUE	36
Section 1 : Collecte de données	36
I. Choix méthodologiques de recherche	36
1. Recherche documentaire	36
2. L'observation sur le terrain	37
3. L'entretien individuel.....	37
4. L'enquête par questionnaire	37
II. Outils permettant le traitement des données	39
III. Difficultés et limites de l'étude.....	39
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE, INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ISSUS DE L'ENQUÊTE ET RECOMMANDATIONS.....	41
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA C.S.E	43
Section 1 : Présentation de la CSE.....	43
I. Historique.....	43
II. Moyens matériels	44
III. Moyens humains	45
IV. Réalisations	46
1. Réalisations au Sénégal	46
2. Réalisations à l'extérieur	46
V. Organisation	47
1. MANAGEMENT	47
2. PRODUCTION	47
3. SUPPORT	47
Section 2 : Présentation de la direction des ressources humaines.....	48
I. Direction des ressources humaines	48
II. Système d'évaluation de la CSE.....	49
1. Présentation du système d'évaluation	49
2. Barème de récompense de la performance.....	49
III. La Commission d'Avancement et de Promotion du Personnel	51
CHAPITRE II: PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	53
Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête	53

I. Caractéristiques des répondants	53
II. Présentation des résultats	58
1. Questions concernant les évaluateurs	59
2. Questions concernant les évaluateurs et les évalués	67
III. Vérifications des hypothèses.....	79
Section 2 - Recommandations ou des suggestions éventuelles.	80
I. Les préalables à la mise en place de ce système d'évaluation	80
II. Les supports de l'évaluation	81
1. L'élaboration de fiche de fixation d'objectifs	81
2. Le guide d'évaluation.....	82
III. Les points précis à améliorer	83
IV. Après l'évaluation.....	84
CONCLUSION GENERALE.....	85
BIBLIOGRAPHIE	87
ANNEXES	89
TABLE DES MATIERES	107