



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION**

**(CEE)**

**MBA- Gestion des Ressources  
Humaines**

**(MBA/ GRH)**

**Promotion ...  
(2013-2014)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME**

**EVALUATION DU SYSTEME D'APPRECIATION DU  
PERSONNEL : CAS DE LA NSIA ASSURANCES  
SENEGAL**

**Présentée par :**

M'BESSO Maggy Juanita Karelle  
Stagiaire en MBA GRH

**Dirigé par :**

KOUASSI Alexis  
Responsable de la cellule  
assurance qualité au CESAG

**Octobre 2014**

## REMERCIEMENTS

---

Mes sincères remerciements vont à l'endroit de :

- M. Sidy FAYE, Directeur Général de la NSIA Assurances Sénégal, pour l'opportunité qui m'a été offerte d'effectuer mon stage au sein de sa structure ;
- aux membres du personnel de la NSIA en l'occurrence M. Ibrahima KANE, Directeur Général Adjoint et M. Souleymane GUEYE chef de département ressources humaines et moyens généraux, mon maître de stage, pour son aide et sa participation à la rédaction de ce mémoire ;
- M. Alexis KOUASSI, mon Directeur de mémoire, pour son soutien, ses conseils et son apport dans la rédaction du mémoire.

Mes remerciements vont également à l'endroit de tous ceux et toutes celles (ma voisine Aurélie KONE, qui a été présente et m'a apportée son aide tout au long de la rédaction du mémoire) qui de près ou de loin ont participé au bon déroulement de ma formation.

Enfin, je ne saurais terminer sans remercier toute ma famille, en particulier mon père Nazaire M'BESSO, mes mères Edith Gouéguy épouse M'BESSO et Gisèle DABO, ma sœur Nelie M'BESSO et mon oncle Pierre DIMBA, qui m'ont apporté leur soutien spirituel, moral, physique et financier.

## LISTE DES ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES

---

CA	Conseil d'Administration
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CIMA	Conférence Internationale des Marchés d'Assurances
DRH	Directeur des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IARD	Incendie Accident Risques Divers
NSIA	Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PGI	Progiciel de Gestion Intégré
RH	Ressources Humaines
SAP	Système d'Appréciation des Performances

## LISTE DES TABLEAUX

---

TABLEAU N°1 : LES ENJEUX DE L' APPRECIATION.....	15
TABLEAU N°2 : REPARTITION PAR GENRE.....	41
TABLEAU N° 3 : REPARTITION PAR TRANCHE D' AGE.....	42
TABLEAU N°4 : REPARTITION PAR ANCIENNETE DU PERSONNEL.....	43
TABLEAU N°5: REPARTITION D' EFFECTIF DEJA EVALUE.....	43
TABLEAU N°6 : TABLEAU SUR L' IMPORTANCE DE L' EVALUATION.....	44
TABLEAU N°7 : REPARTITION PAR DEGRE DE SATISFACTION DU SYSTEME D' APPRECIATION.....	45
TABLEAU N°8 : REPARTITION PAR OBJECTIVITE DU SYSTEME.....	46
TABLEAU N° 9 : REPARTITION PAR EQUITE.....	46
TABLEAU N°10 : INFLUENCE DE L' EVALUATION SUR LA MOTIVATION.....	47
TABLEAU N°11 : COMMUNICATION.....	48
TABLEAU N°12 : REPARTITION PAR EXISTENCE DE PLAN D' ACTION.....	48
TABLEAU N°13 : REPARTITION PAR CRITERE SOUHAITE.....	49
TABLEAU N°14 : TABLEAU DES FORCES ET FAIBLESSES DU SYSTEME D' APPRECIATION.....	54
TABLEAU N°15 : SCORING DU DIAGNOSTIC.....	56

## LISTE DES FIGURES

---

FIGURE 1 : LA PERFORMANCE.....	12
FIGURE 2 : LES TYPES D'OBJECTIFS.....	19
FIGURE 3 : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE NSIA SENEGAL.....	35
FIGURE 4 : GENRE.....	41
FIGURE 5 : TRANCHE D'AGE .....	42
FIGURE 6 : ANCIENNETE.....	43
FIGURE 7 : EFFECTIF DEJA EVALUE.....	44
FIGURE 8 : IMPORTANCE DE L'EVALUATION.....	44
FIGURE 9 : DEGRE DE SATISFACTION DU SYSTEME D'APPRECIATION.....	45
FIGURE 10 : OBJECTIVITE DU SYSTEME D'APPRECIATION.....	46
FIGURE 11 : EQUITE DU SYSTEME.....	47
FIGURE 12 : INFLUENCE EVALUATION / MOTIVATION.....	47
FIGURE 13 : COMMUNICATION AVEC LE SUPERIEUR HIERARCHIQUE.....	48
FIGURE 14 : PLAN D'ACTION POST-EVALUATION.....	49
FIGURE 15 : CRITERES D'EVALUATION SOUHAITES.....	49

## SOMMAIRE

---

REMERCIEMENTS .....	I
LISTE DES ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES .....	II
LISTE DES TABLEAUX .....	III
LISTE DES FIGURES .....	IV
INTRODUCTION GENERALE .....	1
<b>1<sup>ERE</sup> PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'APPRECIATION DU PERSONNEL... 9</b>	<b>9</b>
1.1. DEFINITION DES MOTS CLES .....	9
1.2. APPRECIATION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL.....	14
<b>CHAPITRE 2 : LE PROCESSUS D'APPRECIATION DES PERFORMANCES..... 18</b>	<b>18</b>
2.1. LA FIXATION DES OBJECTIFS .....	18
2.2. LE SUIVI DES OBJECTIFS FIXES OU LA REVUE A MI-PARCOURS.....	20
2.3. L'ENTRETIEN D'EVALUATION .....	20
<b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....</b>	<b>25</b>
3.1. METHODOLOGIE ADOPTEE.....	25
3.2. COLLECTE DES DONNEES.....	26
3.3. TRAITEMENT DES DONNEES .....	28
<b>2<sup>EME</sup> PARTIE : APPROCHE EMPIRIQUE DE L'ETUDE .....</b>	<b>31</b>
<b>CHAPITRE 4 : CONTEXTE DE L'ETUDE .....</b>	<b>33</b>
4.1. PRESENTATION DE LA NSIA ASSURANCES SENEGAL.....	33
4.2. SYSTEME ORGANISATIONNEL.....	36
4.3. PROCESSUS D'APPRECIATION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL DE LA NSIA ASSURANCES SENEGAL .....	37
<b>CHAPITRE 5 : PRESENTATION, INTERPRETATION DES RESULTATS ET DIAGNOSTIC DU SYSTEME .....</b>	<b>41</b>
5.1. PRESENTATION DES RESULTATS .....	41
5.2. INTERPRETATION DES RESULTATS .....	50
5.3. DIAGNOSTIC DU SYSTEME .....	53
<b>CHAPITRE 6: RECOMMANDATIONS..... 58</b>	<b>58</b>
6.1. VERIFICATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE.....	58
6.2. RECOMMANDATIONS.....	58
<b>CONCLUSION GENERALE..... 66</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>69</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>72</b>

**INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

De nos jours, parler de Ressources Humaines, ce n'est plus considérer que « les hommes sont des ressources, mais plutôt que les hommes ont des ressources <sup>1</sup>». Ainsi, l'on assiste au passage d'une fonction de personnel qui s'apparente à une approche administrative des Ressources Humaines au management ou encore au pilotage des Ressources Humaines.

De plus, le début du 21<sup>ème</sup> siècle a largement contribué à la prise en compte du capital humain dans les entreprises, quelles soient occidentales ou africaines. Aujourd'hui, les préoccupations des entreprises ne reposent plus seulement sur les aspects quantifiables tels que le chiffre d'affaires, la part de marché ou encore la taille critique mais également sur les éléments non quantifiables tels que la gestion des talents, la gestion des carrières, l'employabilité et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Dans ce contexte d'évolution, la mondialisation, l'actualité économique et sociale ainsi que les grandes mutations ont eu un fort impact sur les modes de gestion des Ressources Humaines. Nous assistons à la naissance de nouveaux outils RH pour accompagner le développement des entreprises. Gérer la diversité, valoriser les atouts de chacun, ouvrir des perspectives à tous sont aujourd'hui des objectifs forts d'une politique RH.

La différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose avant tout autre avantage compétitif sur la qualité de son management des RH. Les RH s'avérant alors être un levier stratégique pour atteindre les objectifs de l'entreprise, la mission du manager est de développer et mobiliser les compétences du personnel. Pour ce faire le capital humain devra être évalué afin de mesurer l'écart entre les compétences actuelles et les objectifs assignés pour un meilleur renforcement des compétences. L'évaluation constituant un aspect très important dans la gestion des compétences, elle doit par conséquent être bien appréhendée pour une meilleure rentabilité et performance de l'entreprise, car les règles les objectifs et les cultures diffèrent d'une entreprise à une autre.

---

<sup>1</sup> Jean Marie Peretti

Dans cet environnement de forte concurrence où les entreprises s'interrogent sur l'amélioration de leur compétitivité et l'atteinte de leurs objectifs stratégiques, valoriser les compétences du personnel s'avère être un levier plus efficace pour l'atteinte de la performance globale.

Les entreprises se démarquent de plus en plus, par la compétence de leurs Ressources Humaines dans l'optique d'atteindre leurs objectifs de manière efficiente et efficace. Conscientes de cela, les entreprises en particulier africaines investissent de plus en plus dans la valorisation de leurs ressources humaines à tous les niveaux de la hiérarchie.

Cependant, beaucoup d'entre elles comme la NSIA Assurances Sénégal, bien qu'ayant recours à l'évaluation de leur personnel dans l'élaboration de leur stratégie RH, n'appréhendent pas suffisamment l'importance de cette pratique de gestion des compétences. Ce principe reste encore sujet à débat ; de plus sa mise en œuvre et ses plans d'action, sont des points délicats qui minent le plus souvent le bon déroulement de cette pratique. L'essentiel du débat se situe entre l'objectif poursuivi par l'évaluation, l'objectivité de la mesure, les choix des critères qui permettent d'inscrire des références mesurables.

En partant de ce constat, il ressort que ce problème pourrait avoir de grandes incidences sur la santé de l'entreprise. Par ailleurs, si aucune tentative n'est mise en place pour y remédier, cela pourrait entraîner : la non performance de l'entreprise ; la démotivation du personnel ; la détérioration du climat social, ce qui par la suite aura un impact significatif sur la vie de l'entreprise.

L'évaluation est un facteur clé de motivation, la mise en place de son système peut comporter certains aspects qui, s'ils sont mal compris peuvent entraver la bonne gestion de compétences. Ces aspects sont:

- le mauvais choix des critères d'évaluation ;
- l'utilisation de méthode d'évaluation non adaptées ;
- l'absence de suivi post-évaluation ;
- l'absence de plan d'actions post-évaluation ;
- la communication unilatérale.

Ces différents points susmentionnés sont le plus souvent la cause d'évaluation mal faite. De ce qui précède découle les hypothèses suivantes:

- un meilleur système d'appréciation est facteur de motivation du personnel ;
- l'évaluation du personnel est un outil de communication entre un manager et son collaborateur.

Dans l'optique de mieux appréhender la notion d'évaluation du personnel et de déceler les réelles causes de problèmes énoncés plus haut, le choix du cadre de recherche s'est porté sur la Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance (NSIA – Assurances) Sénégal. La NSIA-Assurance Sénégal est une filiale du groupe NSIA, grande organisation évoluant dans le domaine de la bancassurance. Premier partenaire transfrontalier d'envergure entre privés africains, ses différentes sociétés contribuent au développement économique et social des pays d'implantation. De plus, consciente de l'importance des Ressources Humaines dans le bon fonctionnement d'une entreprise, NSIA-Assurances Sénégal a intégré dans sa stratégie RH, l'évaluation de son personnel. Cependant, il a été remarqué quelques insuffisances dans le système d'évaluation.

L'objectif majeur de la NSIA-Assurances Sénégal est d'avoir pour l'année 2014 un chiffre d'affaires supérieur à celui des années précédentes. L'atteinte de cet objectif pourrait être envisagée par une prise en compte de l'amélioration de son système d'évaluation. Ce qui oriente notre recherche vers : «l'évaluation du système d'appréciation du personnel : cas de la NSIA-Assurances Sénégal », d'où la formulation de l'interrogation majeure qui est : *Comment évaluer le personnel dans une société d'assurance ?*

Cette question de départ donne naissance à plusieurs sous interrogations :

Au niveau théorique, il s'agit de s'interroger sur :

- les méthodes d'évaluation ;
- le processus d'évaluation ;
- les critères d'évaluation.

Au niveau pratique, il s'agit de savoir :

- quelle est la méthode d'évaluation utilisée à la NSIA-Assurances ?
- quels sont les limites de son système d'évaluation ?
- quels sont les enjeux de ce système d'évaluation pour la NSIA-Assurances ?

L'objectif de ce présent mémoire est de permettre au département des ressources humaines de la NSIA-Assurances Sénégal d'avoir un état des lieux de son système d'évaluation. De manière plus spécifique, il s'agira de:

- faire un diagnostic du système d'appréciation des performances afin de faire ressortir les forces et les faiblesses;
- évaluer le système d'appréciation des performances
- formuler des recommandations susceptibles d'améliorer le système d'appréciation en vigueur.

La performance globale d'une entreprise repose en partie sur la compétence de son personnel. Ainsi, évaluer et apprécier ce niveau de compétence est une nécessité pour l'entreprise. Toutefois, développer et enrichir ces compétences se révèlent être des tâches indispensables qu'il conviendrait au Gestionnaire des Ressources Humaines de prendre en compte dans l'élaboration des stratégies, pour la pérennisation des entreprises. La présente recherche revêt trois intérêts majeurs :

- pour le stagiaire en Ressources Humaines, cette étude consiste à mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de la formation et permet une meilleure implication dans le domaine des Ressources Humaines. Elle permet également la validation de la formation au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et l'obtention du diplôme de fin de cycle en Ressources Humaines.
- pour les dirigeants de la NSIA-Assurances Sénégal, cette recherche permettra de mieux apprécier le système d'évaluation en vigueur et d'avoir la perception que le personnel a de ce système. Cette recherche apportera aux managers de l'organisation un certain nombre d'outils leur permettant :
  - d'améliorer le système d'évaluation, source de meilleurs résultats au sein de l'organisation;
  - de mettre en place des plans d'actions post-évaluation en termes de promotion, formation, mobilité, augmentation pour une meilleure implication et motivation du personnel ;
  - de mieux communiquer et dialoguer avec le personnel.
- Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), ce mémoire de fin de cycle traduit la volonté de cette institution de mettre à la

disposition des entreprises des managers aptes à apporter des solutions innovatrices aux différents problèmes rencontrés.

Pour répondre à la problématique de notre étude, le choix s'est porté sur une démarche méthodologique s'appuyant sur deux niveaux d'analyse :

- au premier niveau, on s'intéressera à l'exploration du thème en se référant à la documentation existante. A cet effet, les références documentaires suivantes seront exploitées :
  - Les articles, ouvrages relatifs au thème et documents internes de l'entreprise ;
  - Les études entreprises par des auteurs dans le cadre des mémoires et thèses soutenues.
- au deuxième niveau, nous nous focaliserons sur une étude empirique qui consistera à présenter les résultats d'une étude menée auprès d'un échantillon de salariés appartenant à la NSIA-Assurances Sénégal et à formuler des recommandations qui seront susceptibles de corriger les insuffisances relevées.

Pour conclure, une brève synthèse de notre étude sera faite, débouchant sur l'ébauche d'une piste de réflexion future.

**1<sup>ERE</sup> PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE  
L'ETUDE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le système d'évaluation du personnel est une procédure très délicate. Il faut en connaître tous les tenants et aboutissants, si l'on aspire à une gestion efficiente des compétences. Pour ce faire, cette partie de notre travail est essentiellement théorique. Elle permet de présenter les différents aspects de l'appréciation du personnel. Cette partie est divisée en trois chapitres dont le premier fait mention des fondements théoriques sur l'appréciation du personnel. Le second, fait mention du processus d'appréciation, c'est-à-dire des différentes étapes à suivre lors de l'appréciation. Le dernier chapitre présente l'ensemble des méthodes d'analyse qui seront utilisées dans le cadre de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **Chapitre 1 : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'APPRECIATION DU PERSONNEL**

On entend par fondements théoriques tous les concepts et théories relatifs à l'appréciation du personnel. Ces fondements permettent de mieux cerner cette démarche. Ce premier chapitre de notre étude est orienté théorie. Il met en évidence l'importance de l'appréciation au sein de l'entreprise.

## **1.1. DEFINITION DES MOTS CLES**

L'appréciation du personnel est une pratique qui se veut subtile. Pour mieux l'appréhender, nous définirons les points que tout manager se doit de maîtriser à savoir : l'appréciation proprement dite, l'évaluation, la compétence et la performance.

### **1.1.1. Appréciation**

Selon le guide synergie qualité<sup>2</sup> p.148, l'appréciation consiste à formuler un avis documenté (non définitif) sur :

- les compétences (techniques, organisationnelles, relationnelles, d'adaptation),
- les performances,
- le potentiel, d'un individu à un poste donné et à un moment donné.

Cette notion de poste est très importante : on ne compte plus les cas où un changement de poste permet à un individu de se révéler, passant ainsi d'une « mauvaise » à une bonne « appréciation » (d'où la notion d'avis « non définitif »).

Les finalités de l'appréciation peuvent être multiples : valider l'adéquation poste/personne, optimiser la gestion d'un programme, gérer les carrières, attribuer des augmentations de salaire, fidéliser, etc.

### **1.1.2. Evaluation**

L'évaluation du personnel est un processus administratif et réglementaire de gestion des ressources humaines. Le processus d'évaluation consiste en un ensemble d'activités de planification, de direction, de suivi, de contrôle et de développement

---

<sup>2</sup> Guide synergie qualité, RH appréciation  
[http://www.mdsbenin.org/IMG/pdf/41\\_RH\\_apreciation\\_pg\\_148\\_a\\_170-2.pdf](http://www.mdsbenin.org/IMG/pdf/41_RH_apreciation_pg_148_a_170-2.pdf)

visant à optimiser les contributions des personnes au travail. Aujourd'hui pratiquée de façon systématique et plus ou moins structurée dans la majorité des grandes entreprises, elle peut être définie comme une action qui a pour objet de porter un jugement sur les contributions d'une personne au travail au cours d'une période passée donnée (généralement un an).

Pour Chloé Guillot-Soulez (2008), « l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes : par une notation ; par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ; par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédent l'entretien d'évaluation...».

Cependant, l'évaluation peut porter sur les compétences ou sur la performance séparément ou encore sur les deux simultanément. En effet, l'évaluation des compétences peut être envisagée à travers l'évaluation des performances des employés, qui correspondent à la mise en application, en pratique, de la compétence. Ces performances vont servir de révélateurs des compétences.

#### 1.1.2.1. L'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences consiste à recenser les « savoirs », « savoir-faire » et « savoir être » détenus par le salarié pour en apprécier le niveau effectif. Elle permet de distinguer :

- les compétences qu'il maîtrise parfaitement ;
- les compétences requises qu'il ne possède pas ;
- les compétences qu'il possède mais ne maîtrise pas suffisamment ;
- les compétences qu'il a mais qu'il n'utilise pas.

#### 1.1.2.2. L'évaluation des performances

L'évaluation des performances quant à elle, consiste à évaluer les résultats d'un salarié, c'est-à-dire à analyser le produit de ses activités concrètes, pour ensuite les comparer :

- soit à des objectifs préalablement établis ;
- soit aux résultats d'autres salariés qui exercent les mêmes activités dans un même contexte.

Il faut signaler que l'évaluation ne porte pas uniquement sur les compétences et/ou les performances de l'employé, elle peut porter également sur son potentiel (capacités à assumer des responsabilités supérieures ou différentes dans le futur), sur son professionnalisme (maîtrise des différentes compétences qui sont nécessaires au salarié dans son métier pour pouvoir effectuer un travail de qualité dans la durée), ou encore sur son implication ou sa motivation au travail (degré d'implication du salarié dans son travail et niveau d'engagement dans ses activités).

### **1.1.3. Performance**

La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer, à plusieurs niveaux:

- au niveau individuel (le salarié) ;
- au niveau collectif (un groupe de salariés, une équipe) ;
- au niveau organisationnel (l'entreprise).

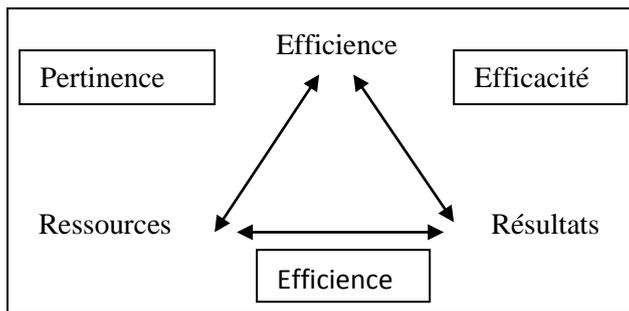
La notion de performance intègre trois notions : pertinence, efficacité et efficience selon le processus suivant :

- la fixation d'objectifs ;
- la détermination de moyens (pertinence) ;
- l'atteinte des objectifs ou résultats (efficacité) ;
- les moyens utilisés pour les atteindre (efficience).

C'est cette notion complète de résultat conforme aux objectifs et obtenu avec une économie de moyens qui est au centre de la mission du manager.

En d'autres termes, la performance signifie l'obtention de résultats conformes aux objectifs et aux moyens définis. C'est également le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche ou dans une compétition. Elle évoque l'idée de réussite au travail ou d'exploit, une action efficiente dans une situation donnée.

**Figure 1** : la performance



Source : Jean-Bernard Ducrou, Hachette Technique (2008)

#### 1.1.3.1. La notion d'efficacité

C'est le degré de réalisation des objectifs. L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Dans une entreprise, l'objectif doit être :

- SMART ;
- en cohérence avec la finalité de l'entreprise ;
- préalablement défini et mesurable ;
- accompagné du résultat attendu ;
- dans l'intérêt des clients (internes et externes).

#### 1.1.3.2. La notion d'efficience

C'est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. En d'autres termes, c'est la capacité à mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

#### 1.1.4. Compétence

Le Boterf, Barzucchetti et Vincent (1995) définissent la compétence comme étant : « Ensemble pertinent, reconnu et éprouvé des représentations, connaissances, capacités et comportements mobilisés à bon escient par une personne ou un groupe de personne dans une situation de travail ».

Cette définition revêt deux types de compétences individuelles et collectives. Le Boterf (1997) complète cette définition, en disant que « chaque

compétence est le résultat d'une combinaison de ressources ». Les ressources dont il fait mention sont des ressources personnelles à savoir : savoirs théoriques, environnementaux, savoir faire opérationnels et cognitifs et des ressources extérieures à savoir : informations, documentations, relations, moyens. Dans cette démarche de construction des compétences, on note que les savoirs s'actualisent dans l'action, dans la maîtrise de l'acte professionnel et de la situation professionnelle.

Meignant (1990) insiste sur le fait que « la compétence est un savoir faire opérationnel validé ». Le savoir c'est-à-dire une capacité à faire (et pas seulement à connaître), opérationnel c'est-à-dire mis en œuvre concrètement en situation de travail, validé c'est-à-dire reconnu par l'environnement.

« Les compétences se réfèrent toujours à des personnes. Il n'existe pas de compétences sans individus. Les compétences réelles sont des constructions singulières, spécifiques à chacun. Cependant, cela ne doit pas pour autant conduire à la conclusion erronée selon laquelle la compétence serait uniquement une affaire individuelle. Toute compétence comporte deux dimensions indissociables : individuelle et collective » Guy Le Boterf (2004).

En conclusion, la compétence est considérée comme une résultante individuelle, collective et institutionnelle : « si la compétence résulte nécessairement d'une construction et d'un engagement personnel, cela ne signifie pas que l'individu est seul responsable de la production d'une action compétente. Résultant d'un savoir agir, d'un vouloir agir et d'un pouvoir agir, la production d'une action compétente relève d'une responsabilité partagée entre la personne elle-même, le management, le contexte de travail (organisation du travail, conditions de travail, moyens, système de classification et de rémunération...) et le dispositif de formation » Guy Le Boterf (2004).

Les pages suivantes donneront plus de précisions sur l'enjeu même de cette démarche.

## 1.2. APPRECIATION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL

L'appréciation du personnel est un pan essentiel du management des Ressources Humaines pour une entreprise. Une démarche d'appréciation bien menée participe à l'assignation des objectifs stratégiques de l'entreprise car elle met en commun les intérêts de tous, aussi bien ceux de l'entreprise que ceux des ressources humaines. Il s'agira ici de faire montre de l'enjeu de l'appréciation pour toutes les parties concernées, de la place qu'occupe le directeur des ressources humaines dans et les limites de cette démarche.

### 1.2.1. Importance de l'appréciation

Millet et Caspar (1990) dans « *Apprécier et valoriser les hommes, réflexions et pratiques* », aux Editions liaisons, montrent l'utilité de l'appréciation. Elle sert à :

- réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée;
- définir de nouveaux objectifs négociés et des plans d'actions, faire adopter une stratégie ;
- gérer les RH en situant plus précisément les personnes en termes de compétences, de potentiel et de désir d'évolution;
- renforcer l'adhésion, développer les motivations;
- faire prendre en charge des responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique;
- accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives ;
- instaurer une dynamique d'amélioration permanente de la qualité des contributions rendues à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise;
- développer la clarté des relations interpersonnelles et la transparence de l'entreprise ;
- créer, enrichir un dialogue qui part des faits et débouche sur l'action.

L'appréciation s'avère être importante aussi bien pour le salarié, le manager que pour l'entreprise. Le tableau ci-dessous en résume l'utilité.

**Tableau N°1** : les enjeux de l'appréciation

Pour le salarié	Pour le manager	Pour l'entreprise
-Exprimer ce qu'il pense de son travail actuel -Définir son évolution de carrière	-Adapter les potentiels du salarié aux besoins de l'unité, en tenant compte des priorités de l'entreprise	-Optimiser l'adéquation emploi/performance -Faire respecter ses axes de développement
-Savoir ce que sa hiérarchie pense de son travail	-Etablir et maintenir un dialogue avec ses salariés -Dissiper les malentendus	-Recenser les besoins de formation en fonction de ses priorités
-Savoir ce que l'entreprise, l'unité attendent de lui (axes de progrès)	-Donner envie à ses salariés de progresser en fixant des objectifs	-Améliorer ou développer le management par objectifs -Rentabiliser un système de primes fondées sur la performance
-Savoir comment ajuster ses actions pour respecter son contrat	-Actualiser le contenu du poste	-Etablir un circuit d'information ascendant et descendant

Source : Malassingne (2009)

### 1.2.2. Le rôle du DRH<sup>3</sup>

L'appréciation du personnel est un outil de Gestion des Ressources Humaines, car elle lui permet de mettre en place des politiques en termes de mobilité formation, rémunération. Bien que n'interférant pas dans la relation entre un supérieur et son subordonné, le DRH n'en demeure pas moins le garant de la procédure d'appréciation et y joue un rôle. Il :

- assiste et guide les employés dans la mise en place des objectifs ;
- met à jour les dossiers du personnel ;
- veille au respect des délais de soumission des objectifs ;
- recense toutes les actions RH induites: formation, coaching, mobilité ;
- s'assure de la cohérence des objectifs ;
- s'assure que le processus est globalement respecté ;

<sup>3</sup> Paraiso Akim, cours sur l'appréciation des performances, MBA GRH, CESAG (2013)

- veille à ce que les appréciations n'excèdent pas la période agréée pour cet exercice ;
- veille à ce que les résultats soient signés par les deux parties.

### 1.2.3. Les limites de l'appréciation

« Pour TREPO, ESTALLAT et OIRY (2002), l'appréciation du personnel est une pratique difficile qui présente de nombreuses difficultés autant implicites qu'explicites ». Certaines sont liées à l'outil, à sa conception peu évidente. D'autres à la mise en relation entre ce que l'on veut apprécier et la façon de le faire qui est extrêmement complexe. Il est difficile de faire le choix entre les indicateurs globaux et les indicateurs locaux.

Le fait que les managers aient du mal à se positionner lors des entretiens est une difficulté supplémentaire. En effet, cela est dû au fait que les managers n'ont pas toujours les informations nécessaires au bon déroulement de l'entretien de la part de la direction (possibilités d'évolution, formation etc...), que les appréciés ne se permettent pas toujours d'être totalement honnêtes pour des raisons multiples, peur d'être incompris, d'être « mal notés » etc. Ces multiples difficultés explicites engendrent de nombreuses difficultés implicites.

Tout d'abord, le jugement de l'appréciateur peut être altéré par trois facteurs majeurs. Le premier biais étant celui du jugement. En d'autres termes, certains appréciateurs seront plus indulgents que d'autres, consciemment ou inconsciemment, certains auront un sentiment de pitié ou encore de culpabilité face à leur apprécié. Ou encore, il se peut que l'un des critères du salarié contamine de façon positive autant que négative le reste de l'appréciation (effet de halo)<sup>4</sup>. Le jugement peut donc être largement altéré.

Le biais de l'observation est le deuxième facteur qui peut altérer le jugement. L'appréciateur observe le futur apprécié. Si tout se passe bien, alors l'observation se relâche, mais si dans le sens inverse quelque chose va mal, alors l'observation n'en est que plus intense et bien entendu, le manager a tendance à sélectionner ses informations.

<sup>4</sup> **Effet de halo** : L'effet de halo qui a été défini par le psychologue social Thorndike est un biais cognitif du jugement conduisant à la contamination d'une première évaluation portant sur une caractéristique d'autrui vers les autres caractéristiques que l'on va évaluer ultérieurement sur cette même personne (Janvier 2012). <http://psychologie.savoir.fr/psychologie-effet-de-halo/>

Enfin, le troisième biais est celui de la recherche du coupable trouver l'auteur qui l'a dit et mettez en bas de page son nom. Effectivement, si les résultats ne sont pas à la hauteur, le manager à tendance à rechercher le coupable, ce qui n'est pas objectif et qui entraîne des désagréments. La personne visée, qui n'est pas forcément la bonne cible, peut s'en trouver totalement désabusée et démotivée et cela peut se ressentir sur les résultats à venir.

L'équité de l'appréciation du personnel est donc très difficile à obtenir face à des apprécieurs qui ont des compétences managériales très diverses et qui n'ont pas toujours les compétences requises pour ce genre d'exercices.

Un autre point important qui participe aux difficultés de l'appréciation du personnel est le rapport « Coût / Bénéfice », difficile à évaluer, et ce, pour de nombreuses raisons.

Tout d'abord, faut-il apprécier les résultats ou les compétences ? Les effets sont constatés sur les comportements au travail, ce qui laisse apparaître des risques de démotivation en fonction de la relation manager/managé. Les coûts et l'implication sont trop souvent disproportionnés par rapport aux gains perçus. Les apprécieurs tentent d'adapter leurs objectifs aux moyens dont ils disposent. Malheureusement, ceux-ci ont une faible marge de manœuvre, ce qui limite les possibilités d'évolution professionnelle.

### Conclusion

L'appréciation du personnel occupe une place majeure en matière de GRH car elle détermine de nombreuses pratiques (formation, promotion, etc.). Cependant elle est connue des limites qui rendent son application difficile. La difficulté réside dans le fait qu'elle pose la question des critères d'évaluation (leur définition stricte ou large) et de leur acceptation par les intéressés.

## **Chapitre 2 : LE PROCESSUS D'APPRECIATION DES PERFORMANCES**

Le processus d'appréciation du personnel est un outil puissant du déploiement de la stratégie RH. C'est une référence pour toute décision en gestion des ressources humaines aussi bien pour l'encadrement et la motivation du personnel que pour le développement des compétences. Le processus d'appréciation s'inscrit dans le cadre du management par objectifs. Selon Drucker<sup>5</sup>, il revêt trois grandes étapes à savoir : la fixation des objectifs, le suivi des objectifs ou la revue à mi-parcours et l'entretien d'évaluation proprement dite.

### **2.1. LA FIXATION DES OBJECTIFS**

La fixation d'un objectif n'est pas un acte unilatéral du management, il faut toujours partir des résultats attendus et non des missions pour définir les objectifs. La définition des objectifs organisationnels doit se traduire, à l'échelle individuelle, par la définition d'objectifs personnels qui concrétisent pour chacun ce que l'organisation attend de lui. Cela implique donc la traduction des objectifs globaux en programmes individuels qui donnent une définition concrète et datée de ce qui constitue le succès professionnel de chacun. En effet, lorsqu'on passe des objectifs globaux, précisés à l'échelle du service ou du département, à des objectifs individuels, on est obligé de changer de registre et de préciser les conduites et les activités que devra accomplir l'individu pour atteindre sa part des objectifs collectifs. Lors de la fixation des objectifs, la hiérarchie doit :

- Associer l'équipe à la définition des objectifs et à l'élaboration du plan d'action ;
- Passer avec chacun des collaborateurs un contrat d'objectifs individuels qui clarifie sa contribution aux résultats d'ensemble ;
- Planifier les actions de l'équipe.

En outre, il est à préciser que les objectifs fixés doivent être SMART :

- **spécifiques** : les objectifs doivent être propre à chaque fonction ;
- **mesurables** : définir des indicateurs qui permettent clairement de déterminer le niveau de réalisation des objectifs, tant au niveau quantitatif que qualitatif ;

---

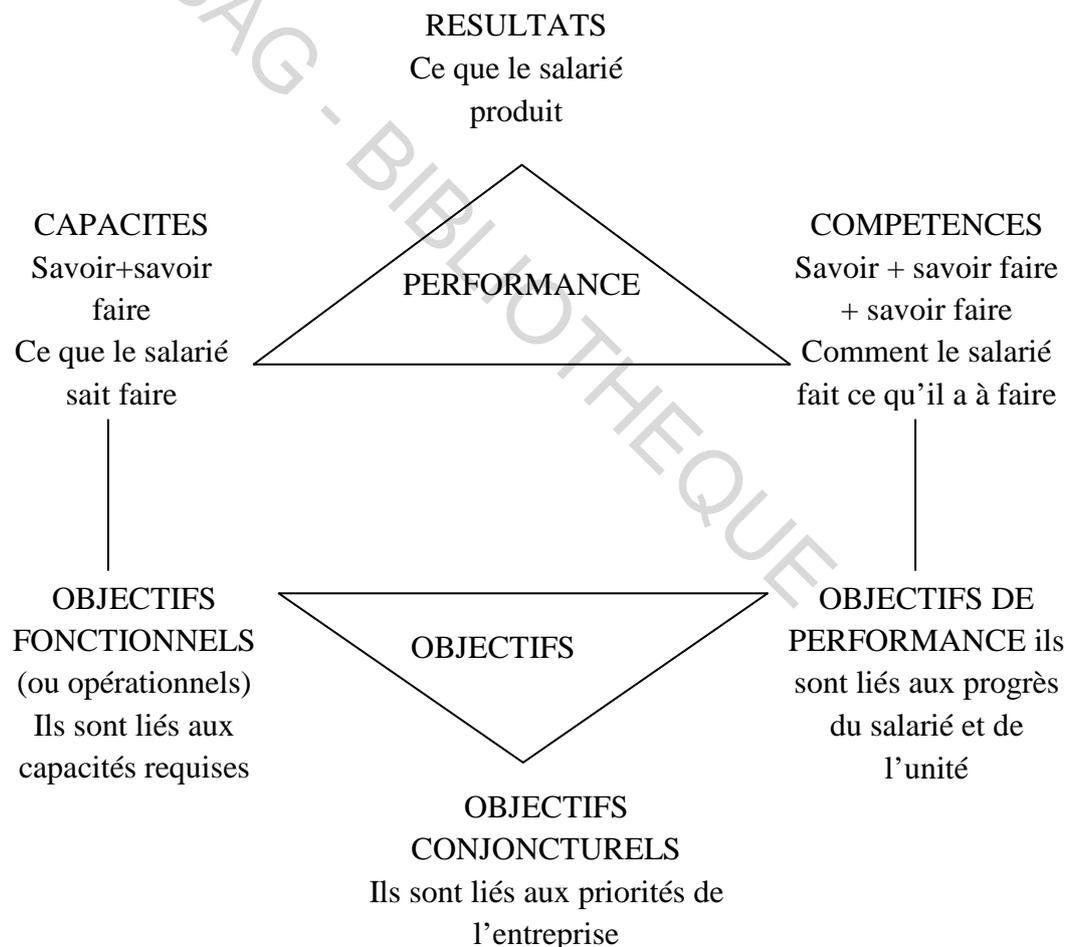
<sup>5</sup> Peter Drucker, fondateur du management par objectifs <http://www.questions-de-management.com/peter-drucker-le-fondateur-du-management-par-les-objectifs/>

- **atteignables** : bien qu'étant ambitieux, les objectifs doivent rester dans l'ordre du réalisable ;
- **réalistes** : les objectifs doivent refléter la réalité ;
- **temporels** : définir l'intervalle de temps pour l'atteinte de chaque objectif

Les objectifs ne doivent pas être trop nombreux. La fixation d'objectifs porte sur les priorités de travail du collaborateur et sur les sujets sur lesquels il devra faire porter son effort.

Lors de la fixation des objectifs, il faut identifier les moyens nécessaires pour faciliter la réalisation / l'atteinte des objectifs. Les objectifs définis et validés sont datés et consignés dans un document qui servira de feuille de route le reste de l'année (Malassingne 2009).

**Figure 2** : les types d'objectifs



Source : Malassingne (2009)

## **2.2. LE SUIVI DES OBJECTIFS FIXES OU LA REVUE A MI-PARCOURS**

Pour l'atteinte des objectifs, il convient avant tout de :

- déterminer la périodicité du suivi et contrôle ;
- faire le lien avec le tableau de bord de suivi des activités ;
- choisir les tableaux de bord et indicateurs de progression et assurer une revue à mi-parcours.

La revue à mi-parcours est un processus qui consiste à faire un bilan du niveau d'atteinte des objectifs fixés

## **2.3. L'ENTRETIEN D'EVALUATION**

C'est la dernière phase du processus d'appréciation des performances. Elle se fait généralement en fin d'année. Pour l'entreprise, l'entretien annuel d'évaluation est un outil de gestion prévisionnelle (GPEC) et un processus RH permettant de réguler efficacement les relations entre les collaborateurs et les supérieurs hiérarchiques dans le cadre d'un contrat clair de résultats, de performances et de relations.

Pour le collaborateur, l'entretien est un moment privilégié avec sa hiérarchie pendant lequel ils pourront échanger, faire un point sur le bilan de l'année et préparer l'année à venir en analysant les besoins, les objectifs d'évolution et les champs de progression à couvrir.

### **2.3.1. Les différents types d'évaluation des performances**

Il existe plusieurs types d'évaluation.

- *l'auto-évaluation*

L'autoévaluation est une méthode peu utilisée, mais bénéfique pour l'entreprise comme pour le salarié. L'autoévaluation peut-être proposée seule ou en complément d'une évaluation annuelle du personnel. Souvent, l'autoévaluation est mise en place dans les entreprises qui n'ont pas le temps de procéder à la fois aux évaluations et aux entretiens.

L'autoévaluation est demandée dans les semaines précédant l'entretien annuel d'évaluation. Elle s'avère être un bon moyen de préparation pour les salariés.

– ***l'entretien individuel***

Les appellations sont nombreuses: «entretien d'évaluation», «entretien d'appréciation», «entretien d'activité et de développement», etc. Elles traduisent un choix, une finalité propre à l'entreprise qui met en œuvre une telle démarche :

- une procédure orale entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique dont l'objectif est de dresser un bilan de la période écoulée et de définir les objectifs d'évolution de la période à venir.
- un outil de régulation et de prospective, pour deux personnes, un responsable et son collaborateur, qui veulent établir un contrat clair de résultats, de performances et de relations.
- un outil de gestion prévisionnelle en matière de ressources humaines.

– ***l'entretien collectif***

Guillot Soulez (2008) dit de cette méthode qu'il s'agit d'un entretien de groupe, généralement précédé par un entretien individuel ou suivi par un entretien individuel. Cet entretien correspond mieux dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. Cette pratique est encore rare, mais se développe. Elle aide à faire le point de manière collective sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet. C'est aussi une solution pour atténuer les effets de sympathie ou d'empathie personnelle en situation d'évaluation. Cette technique présente des limites telles que la difficulté de tenue de cet entretien, son coût et le temps important que cela nécessite, sa mise en place assez complexe et son manque d'exhaustivité pour l'évaluation de l'individu.

– ***l'évaluation à 360° et 540°***

Cette méthode<sup>6</sup> consiste à faire évaluer un collaborateur aussi bien par son supérieur hiérarchique (N+1) que par ses pairs, ses collaborateurs, les clients internes et

---

<sup>6</sup> Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE -

externes. L'évaluation à 360° peut être réalisée dans deux optiques différentes : soit dans un but purement évaluatif du collaborateur : dans ce cas, l'entreprise la met en place dans une perspective de rémunération, de promotion ou de recrutement. Soit à des fins d'auto évaluation : généralement à la demande salarié, les résultats de l'évaluation lui sont exclusivement communiqués. Le 360° s'inscrit alors dans une démarche de développement de collaborateur, libre ensuite à lui de partager ou non ses résultats avec sa hiérarchie.

Aussi, il faut ajouter que l'évaluation à 360° présente des avantages. Elle permet de recueillir un jugement plus fiable et plus complet sur son travail, ses qualités, l'image que l'on renvoie. La finesse et la précision de l'analyse permet de constituer un plan d'action sur mesure, en fonction des besoins ainsi mis en lumière. Contrairement à l'entretien annuel effectué en « one to one », le 360° fait place à un jury multiple, permettant d'éviter l'évaluation "règlement de compte" en cas de mauvaises relations avec votre supérieur. Il faut ajouter qu'il existe aussi l'évaluation 540°. Cette méthode d'évaluation est une approche à 5 dimensions incluant tous les acteurs du 360° mais également clients et/ou fournisseurs ou autres parties prenantes.

En somme, il faut dire que l'adoption de l'évaluation multi-niveau par les entreprises a pour objectif principal d'améliorer les compétences managériales et de favoriser les progrès des managers. Cependant, cette méthode est délicate à mettre en œuvre et présente des limites au niveau de la logistique (respect des deadlines fixés) et du choix des répondants ; mais apparaît prometteuse.

– *L'assessment center*

L'assessment center<sup>7</sup> peut être défini comme la mise en situations professionnelles. Il offre de nombreux bénéfices pour l'employeur et le collaborateur, que ce soit pour le recrutement, le développement, la restructuration ou la gestion de carrières. En explorant sa personnalité, son potentiel, ses valeurs et capacités intellectuelles, il permet de dessiner un profil détaillé de l'individu ainsi que de ses forces avérées et besoins de développement éventuels.

---

<sup>7</sup> Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville, Maître de Conférence GRH, IAE -

L'objectif de ce type d'évaluation est d'apporter une aide à la prise de décision en matière de gestion des Ressources Humaines, comme la gestion des talents, la gestion des carrières, promotion, la gestion de changement organisationnel.

Il faut ajouter que c'est une méthode très efficace pour l'analyse et l'évaluation des comportements professionnels en vue d'identifier les potentiels ou développer les compétences des collaborateurs.

### **2.3.2. Les critères d'évaluation**

Mesurer la contribution ou la participation d'un agent dans la performance organisationnelle ou économique d'une organisation passe avant tout par des points focaux. Cela par la définition au préalable par des critères de performance ou de compétence selon le choix de l'organisation. Selon quels critères, l'organisation juge un agent performant?

Pour mener à bien ce travail, les évaluateurs utilisent des indicateurs. Ces indicateurs sont des outils d'aide à la décision (pilotage, ajustements) grâce auquel un résultat, une situation ou une tendance va être mesurer de façon relativement objective.

On peut utiliser trois types d'indicateurs :

- l'indicateur quantitatif : utilise des nombres, exprime des quantités, valeurs ; cet indicateur porte sur des éléments qui peuvent être chiffrés permettant l'analyse d'un marché ou l'analyse d'une performance ;
- l'indicateur qualitatif, quant à lui est constitué d'une échelle de valeur qui décrit les différents niveaux d'un fait ; il utilise des mots couleurs ou symboles pour exprimer des attitudes ou des points de vue ; il décrit la qualité du résultat ;
- l'indicateur de progrès : d'une part cet indicateur peut être collecté à intervalles réguliers afin de suivre la performance d'un système ou d'une activité afin de contrôler le déroulement d'un processus ; d'autre part il peut servir à mesurer le changement résultant d'une activité ou d'un projet l'objectif ici est d'évaluer le résultat d'un processus ou projet.

## Conclusion

Le processus d'appréciation passe avant tout par la fixation d'objectifs qui est le socle même de toute évaluation. Aussi, elle est suivie de la revue à mi-parcours qui permet une révision des objectifs fixés pour une meilleure orientation et d'être informé sur le niveau d'attente des objectifs et enfin l'évaluation proprement dite qui elle permet de faire un bilan plus complet de toutes les actions commises par le subordonné et voir si les objectifs qui lui ont été assignés au cours de la période ont été atteints de manière efficace et efficiente.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

L'objectif de la démarche est de permettre, à partir des différents modèles d'analyse, de recueillir des informations afin d'analyser et d'améliorer le système d'appréciation du personnel. A cet effet, des données secondaires et des données primaires ont été collectées, exploitées et analysées.

### **3.1. METHODOLOGIE ADOPTEE**

La méthodologie adoptée regroupe l'ensemble des méthodes utilisées pour mener à bien notre étude. Elle comprend une méthode statistique et la population cible c'est-à-dire le groupe de personnes sur qui va porter notre étude.

#### **3.1.1. Méthode statistique**

Selon BYUKUSENGE Eugénie, cette méthode est définie comme « une collecte des données chiffrées sur terrain et de faire une analyse comparative des résultats ». Cette méthode nous a permis de traiter et de comparer les données afin de dresser les tableaux et graphiques qui sont des informations synthétiques et pertinentes.

#### **3.1.2. Population cible et échantillonnage**

La population sur laquelle porte notre étude étant diversifiée, il s'est avéré nécessaire de définir un échantillon constituant le sous-groupe avec lequel nous allons évoluer et de présenter les méthodes générales de sélection d'un échantillon.

##### **3.1.2.1. Population cible**

Dans le cadre de notre étude, la population choisie est l'ensemble du personnel de la NSIA Assurances Sénégal. Cette population est composée d'hommes et de femmes sans distinction de race, de religion, de nationalité travaillant tous au siège de la NSIA. Ce ciblage concerne l'ensemble du personnel, c'est-à-dire le personnel d'encadrement (les cadres) et le personnel d'exécution.

##### **3.1.2.2. Echantillon**

Pour notre étude, l'échantillon est issu d'une population mère qui est constituée par l'ensemble du personnel du siège de la NSIA Assurances. L'effectif total du personnel du siège de la NSIA est de 46 agents.

Le taux de sondage retenu relativement élevé taux de sondage relativement grand (43 %). Ce taux a permis d'obtenir la taille de l'échantillon :  $(46 \times 43) / 100 = 19.78$  soit 20 Agents.

La méthodologie adoptée a permis de dégager l'orientation de notre étude. Nous avons pu déterminer l'échantillon sur lequel a porté notre étude. Les pages qui suivent seront alors consacrées aux différentes méthodes de collecte de données.

## **3.2. COLLECTE DES DONNEES**

Toute étude faite part avant tout de données recueillies, analysées et interprétées qui permettent de mieux comprendre et élucider des points qui paraissent moins appréhendés. Il existe différentes méthodes de collecte des données. Pour notre étude, nous nous sommes concentrés sur le questionnaire, la recherche documentaire et l'entretien semi-directif.

### **3.2.1. Questionnaire**

Mogultay <sup>8</sup> définit le questionnaire comme étant un outil méthodologique composé d'une série de questions structurée permettant la collecte méthodique d'informations dans le cadre d'une enquête, de façon directe ou par l'intermédiaire d'un enquêteur. Il vise également la vérification d'hypothèses théoriques. Aussi il permet d'obtenir des renseignements quantitatifs ou qualitatifs, précis et exploitables souvent présentés sous forme de tableaux ou graphes. Dans le cadre de la préparation de notre enquête, un questionnaire a été élaboré et administré aux agents de la NSIA Assurances Sénégal. Cet outil a pour but de collecter les informations et vérifier les hypothèses émises.

#### **3.2.1.1. Pré-test du questionnaire**

Le pré-test est l'épreuve que subit la première mise en forme d'un questionnaire d'enquête ou d'un test auprès d'un échantillon réduit afin d'en déceler les défauts et d'y faire les corrections qui s'imposent.

---

<sup>8</sup> Annelise Mogultay Décembre 2006,  
[http://www.zope.acstrasbourg.fr/...questionnaire.../diaporama\\_enquete.ppt](http://www.zope.acstrasbourg.fr/...questionnaire.../diaporama_enquete.ppt)

En d'autres termes, le pré-test permet de déterminer le niveau de compréhension du questionnaire et la pertinence des questions, avant la finalisation du questionnaire. Pour ce faire, une séance de pré-test a été organisée sur un échantillon de deux femmes et trois hommes sur une période d'une semaine avant l'enquête proprement dite.

#### 3.2.1.2. Administration du questionnaire

Une fois le pré-test achevé et le questionnaire finalisé, il conviendrait de l'administrer à l'échantillon déterminé. L'administration dudit questionnaire s'est déroulée au cours de la période allant du 21 au 31 Juillet 2014, c'est-à-dire deux dernières semaines de notre stage qui s'est écoulé sur deux mois soit du 02 Juin au 31 Juillet 2014. Au terme de deux semaines d'enquête nous avons pu récolter 20 exemplaires soit un taux de retour de 44%. Ces questionnaires retournés feront l'objet d'une analyse statistique.

#### 3.2.2. Recherche documentaire

L'étude menée auprès du personnel de la NSIA a fait l'objet d'une recherche documentaire à travers les ouvrages sur la gestion des Ressources Humaines en général et sur l'appréciation du personnel en particulier. Aussi d'autres documents ont également été utilisés comme les mémoires de fin de cycle, des articles sur la gestion des ressources humaines, les supports de cours, internet et le recours à la documentation interne de l'entreprise à savoir : les fiches d'évaluation, l'organigramme, résultats d'évaluation, la présentation de l'entreprise.

Ces différentes investigations ont permis de situer le cadre théorique de l'évaluation. Aussi, ont-elles permis une description du processus d'évaluation du personnel et de la méthode utilisées.

#### 3.2.3. Les entretiens semi-directifs

Pour l'entretien semi-directif, un guide d'entretien a été élaboré pour le recueil d'informations permettant de mieux apprécier le système en vigueur.

Les entretiens ont concerné les membres du personnel d'encadrement, ce qui a permis d'étayer nos propos, et de lever certaines zones d'ombre.

En définitive, il faut souligner que les questionnaires et les entretiens semi-directifs ont permis de faire un diagnostic du système d'appréciation en vue d'en ressortir les forces et les faiblesses du système.

Plusieurs méthodes existent pour la collecte des données mais celles choisies pour notre étude a été le questionnaire, l'entretien semi directif et la recherche documentaire. Une fois les données recueillies il convient alors de les traiter pour mieux les interpréter.

### **3.3. TRAITEMENT DES DONNEES**

Les données recueillies au cours de notre collecte feront l'objet d'un traitement qui permettra une meilleure analyse et interprétation. Il existe différentes méthodes de traitement des données. Pour notre étude nous avons opté pour une méthode moins automatique à savoir : le tableur Excel et le scoring.

#### **3.3.1. Tableur Excel**

Le traitement des données est une technique qui permet de présenter les données collectées sous forme statistique afin de les analyser. Pour le traitement des données de notre étude il a été question de regrouper toutes les réponses issues du questionnaire au préalable administré au personnel. Nous avons opté pour un dépouillement manuel du fait du nombre de personne moins important qu'a constitué notre échantillon. A partir du tableur Excel, des tableaux ont été dressés, le pourcentage d'avis a été calculé et des graphes en sont ressortis pour une meilleure illustration des données. De plus, tous ces éléments ont permis de connaître les différentes tendances afin de faciliter les interprétations et apporter des propositions de solutions aux potentiels dysfonctionnements qui ont été trouvés.

#### **3.3.2. Scoring**

Le scoring est une méthode qui consiste à affecter une note (un « score ») à chaque prospect d'une base de données afin de cibler et prospecter avec une meilleure efficacité. Ce score peut être déterminé à partir de données externes ou de données calculées à partir de comportements. Pour notre étude le scoring servira à attribuer une note en fonction des différents éléments du système d'appréciation. Sur chaque élément, il y a un panel de note applicable et la note choisie sera multipliée par le

pourcentage attribué à l'élément pour en ressortir la note de l'élément. La somme de toutes les notes des éléments sera sur un total de 5.

### Conclusion

Il s'agissait dans ce chapitre de présenter les différentes méthodes qui seront utilisées au cours de notre étude pour analyser, collecter et traiter les informations. Le choix des méthodes s'est fait en tenant compte du type d'information que nous voulons et de la cible de notre enquête.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Conclusion de la 1<sup>ème</sup> partie

Dans cette première partie, il a été question des fondements théoriques relatifs à l'appréciation du personnel. Ces différents fondements ont permis de mieux appréhender cette notion, de connaître les différentes étapes du processus d'appréciation des performances et de comprendre son enjeu pour les parties impliquées. Toutefois, l'appréciation des performances du personnel n'est pas sans limite. Certains points restent encore difficiles à appréhender. Les pages qui suivent nous éclairent sur la mise en pratique des aspects énoncés précédemment.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**2<sup>EME</sup> PARTIE : APPROCHE EMPIRIQUE DE L'ETUDE**

Après l'appropriation des différents concepts relatifs à l'appréciation énumérés dans la partie théorique, il est question pour nous de mettre en pratique ces différents éléments. La mise en pratique de ces éléments passe avant tout par la détermination d'un environnement de travail. Cet environnement de travail constitue le contexte de notre étude. Pour cette étude nous avons pu intégrer pendant une période, une importante société évoluant dans le secteur des assurances au Sénégal et nos recherches ont concerné les personnels d'encadrement et d'exécution.

Cette partie comme la précédente s'étale sur trois chapitres dont le premier décrit le cadre contextuel de notre étude. Le second chapitre quand à lui présente les résultats des enquêtes ainsi que leur interprétation. Le dernier chapitre présente les recommandations qui si elles sont prises en compte pourraient améliorer le système d'appréciation en vigueur.

## **Chapitre 4 : CONTEXTE DE L'ETUDE**

La faisabilité d'une étude repose avant tout sur un environnement. Pour mener à bien notre étude le choix du cadre contextuel s'est porté sur la NSIA Assurances Sénégal, une des plus importantes sociétés d'assurances au Sénégal<sup>9</sup>. Ce chapitre est consacré à la présentation de notre environnement d'étude et de son processus d'appréciation du personnel.

### **4.1. PRESENTATION DE LA NSIA ASSURANCES SENEGAL**

La Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances du Sénégal (NSIA-Sénégal) est née d'un partenariat réussi entre le groupe NSIA et des privés sénégalais. Elle est une filiale du groupe NSIA Assurance qui est un réseau subsaharien composé de filiales et de partenaires implantés dans 12 pays de l'Afrique de l'Ouest et du centre : Cote d'Ivoire, Sénégal, Bénin, Togo, Guinée Bissau, Guinée, Mali, Cameroun, Gabon, Ghana, Nigeria, Congo.

#### **4.1.1. Historique**

Créé en janvier 1995, la Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances (le groupe NSIA) démarre ses activités en juillet 1995 et réalise au 31 décembre de cette année un chiffre d'affaires de F CFA 900 000 000.

Bien implantée après des années d'activités sur le marché ivoirien, la NSIA opte également pour une croissance externe. A cet effet, elle initie et prend le contrôle de plusieurs sociétés. C'est ainsi que la Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance Sénégal (NSIA Sénégal) a été agréée par arrêté n° 4 757 du 19 juillet 2002 du ministère de l'économie et des finances pour exercer les catégories d'assurances « NON VIE » (Incendie, Risque divers, Responsabilités civiles, Automobiles, Risque de construction, Bris de machines, Individuelles Accident, Maladies...).

Elle dispose aujourd'hui d'un capital social de F CFA 1 350 000 000 entièrement libéré et bénéficie de la solidarité financière du Groupe NSIA dont il est membre. Elle est constituée sous forme de société anonyme et a son siège social à Dakar. Le

---

<sup>9</sup> Les statistiques provisoires du Marché sénégalais de l'Assurance 2012  
<http://www.reussirbusiness.com/assurance-2012-un-marche-en-stagnation-de-925-milliards-fcfa/>

groupe NSIA est le fruit d'une vocation africaine qui se concrétise. Le groupe constitue dans le secteur de l'assurance le premier partenariat transfrontalier d'envergure entre privés purement africains. Ses différentes sociétés contribuent au développement économique et social des pays d'implantation par l'exercice des différents métiers.

Ainsi quatre valeurs fondamentales fondent la démarche d'excellence et de progrès. Elles constituent le levain de l'identité du groupe NSIA. Chaque acteur des différentes équipes s'est approprié ces valeurs et s'implique dans la promotion de celles-ci à tous les niveaux des sociétés du groupe. Ces valeurs sont : Le professionnalisme, le respect des engagements, l'intégrité et la solidarité.

#### **4.1.2. Missions et objectifs**

Pour assurer sa pérennité sur le long terme et perpétuer sa vocation à offrir des services de qualité, NSIA Sénégal s'est dotée d'un personnel composé de professionnels à l'expertise avérée dans leurs domaines respectifs de compétence.

La société NSIA Assurances Sénégal a pour mission :

- d'assurer des prestations de qualité pour une couverture optimale ;
- de la famille et des biens personnels ;
- du personnel et du patrimoine de l'entreprise ;
- des responsabilités.

La société NSIA Assurances Sénégal poursuit également des objectifs à savoir :

- développer une politique « Orientée Client » à travers une organisation sectorielle et personnalisée ;
- privilégier un partenariat avec les courtiers ;
- rendre le Bureau Direct très proche des clients ;
- offrir des services de qualité ;
- renforcer sa position auprès des PME-PMI, multinationales et organismes.

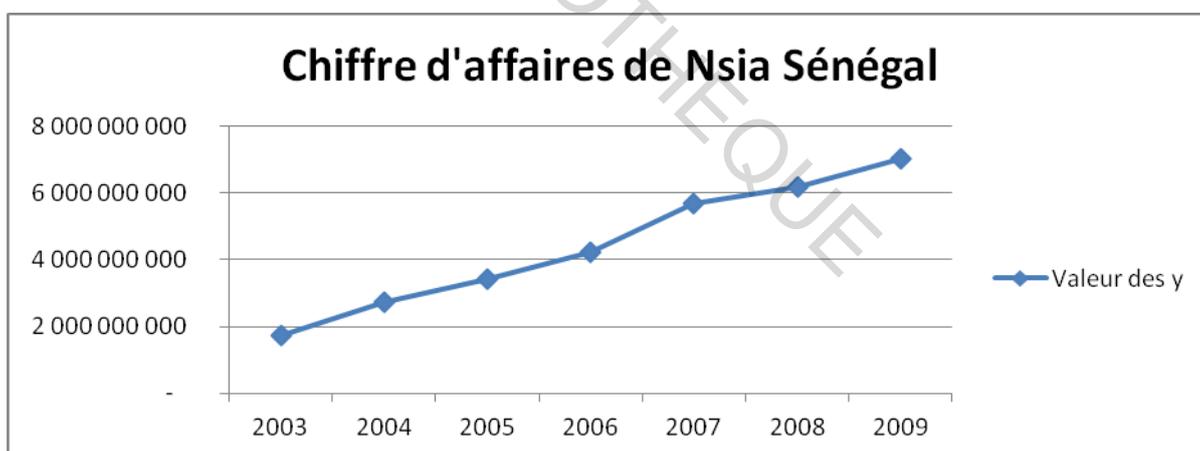
### 4.1.3. Activités

L'assurance est l'activité qui consiste, en échange de la perception d'une cotisation ou prime, à fournir une prestation prédéfinie, généralement financière, à un individu, une association ou une entreprise lors de la survenance d'un risque. Parmi les opérations d'assurance de dommages fondés sur le principe d'indemnisation des préjudices subis par l'assuré de NSIA Assurances, il y a :

- le contrat automobile ;
- assurance multirisque habitation ;
- multirisque professionnelle industrielle – commerciale – PME commerçant – artisans ;
- assurance voyages ;
- La couverture maladie à 100% ;
- Individuelle accidents.

L'évolution du chiffre d'affaires au cours des quatre dernières années est illustrée dans le graphique suivant :

**Figure 3** : Evolution du Chiffre d'Affaires de NSIA SENEGAL



*Source* : Direction Générale de NSIA Sénégal (2010)

Il faut retenir ici que la NSIA Assurances Sénégal est une filiale du groupe NSIA Banque et Assurance. Depuis sa création, elle n'a cessé d'accroître son chiffre d'affaires, ce qui lui a valu sa place parmi les meilleures sociétés d'assurances au Sénégal. La présentation de son système organisationnel permettra de mieux comprendre cette ascension.

## **4.2. SYSTEME ORGANISATIONNEL**

L'organisation de NSIA SENEGAL se décline en trois directions opérationnelles (administratif et financier, commerciale et technique) qui sont rattachés à la Direction Générale (Directeur Général et Directeur Général Adjoint) et cinq départements fonctionnels (ressources humaines et moyens généraux, informatique, sinistre, santé et IARD). L'organigramme est chapeauté par un conseil d'administration chargé de la définition des grandes politiques et du suivi de toutes les opérations qui en découlent. (Cf. Annexe 1: organigramme de la NSIA).

### **4.2.1. Direction générale**

Elle est assurée par un Directeur Général qui veille à l'application de la politique générale définie par le Conseil d'Administration. Le Directeur Général prend et suit la mise en œuvre des décisions stratégiques (investissement, politique commerciale du groupe) et représente la société devant le Conseil d'Administration.

Le Directeur Général Adjoint assure l'intérim du Directeur Général en cas d'absence de celui-ci. Le Directeur Général est assisté dans ses fonctions par une Assistante de Direction, un contrôleur de gestion et un conseiller.

### **4.2.2. Direction administrative et financière**

Cette direction est sous le contrôle du Directeur Financier qui est aidé dans ses fonctions par un comptable et une caissière.

Le Directeur Financier est le responsable de l'établissement du budget annuel. Il prépare et négocie les contrats et conventions, s'occupe de la gestion des baux et des loyers. Il contribue à l'organisation du conseil d'administration et de l'Assemblée Générale une fois par an. Il se charge aussi des relations avec les avocats et notaires ainsi que des contentieux.

La direction administrative et financière donne les supports nécessaires à la prise de décision. Les états financiers sont établis sur la base des principes comptables en vigueur au Sénégal et présentés selon les prescriptions du Code des Assurances des Etats membres de la CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances).

### **4.3. PROCESSUS D'APPRECIATION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL DE LA NSIA ASSURANCES SENEGAL**

Au sein de la Direction Administrative et Financière, se trouve le département ressources humaines et moyens généraux qui est en charge de la gestion du personnel, de la paie, la résolution des problèmes relatifs au personnel. Il s'occupe également de tous les achats effectués par la société conformément aux procédures suivantes :

- le recueil des factures pro forma auprès des fournisseurs ;
- l'examen de ces factures en collaboration avec la direction administrative des conditions de prix et de qualité ;
- la passation de commande.

Aussi de par ses responsabilités et attributions, le département des ressources humaines et moyens généraux doit s'assurer que la société NSIA dispose de personnel en qualité et en quantité suffisante. Pour ce faire, bien n'étant pas l'un des principaux acteurs du processus d'évaluation, le responsable des RH&MG doit s'assurer du respect de la procédure d'appréciation du personnel.

#### **4.3.1. Procédure d'appréciation du personnel de la NSIA**

La NSIA comme toute autre entreprise, a une procédure d'évaluation bien à elle. Avant toute évaluation, la direction générale définit les objectifs globaux qui par la suite sont déclinés en objectifs par direction, puis en objectifs par service ou département et enfin en objectifs individuels.

Les objectifs individuels sont formalisés par des contrats d'objectifs dans lesquels les agents s'engagent à atteindre les objectifs fixés et la structure à mettre tous les moyens nécessaires pour l'atteinte de ces objectifs.

L'appréciation des performances du personnel a pour objectif de donner une meilleure visibilité de la valeur professionnelle de l'agent, précisément sur ses aptitudes, ses performances, ses comportements tels que perçus par ses supérieurs hiérarchiques. Elle a pour conséquence immédiate la valorisation et le

développement des compétences (formation, rétribution, promotions). En effet, à la NSIA, la promotion est au mérite, elle n'est pas automatique.

Chaque année, la NSIA Assurances Sénégal procède à l'évaluation de ses agents. Pour ce faire, au mois de juillet de chaque année, les fiches d'appréciation des performances renseignées par le chef de département des ressources humaines et des moyens généraux sont transmises aux différentes directions. Par la suite, ces fiches sont envoyées aux différents chefs de service qui sont en charges de l'appréciation de leurs collaborateurs.

#### **4.3.2. Présentation de la fiche d'appréciation des performances**

Il existe une seule fiche d'appréciation des performances (cf. annexe 2) qui est attribuée aussi bien au personnel d'encadrement qu'au personnel d'exécution. Cette fiche comprend deux pages présentées comme suit :

- La première page comporte :
  - la période de l'évaluation ;
  - l'identification de l'agent (nom et prénoms, matricule, poste, classe, direction, service) ;
  - l'identification de l'appréciateur et la date de l'appréciation ;
  - la définition du poste afférent à l'appréciation ;
  - les observations de l'agent apprécié (suite à l'entretien et à la communication du dossier d'appréciation) et la signature ;
  - les observations du supérieur hiérarchique ;
  - premier niveau d'appréciation (nom, date et signature) ;
  - approbation de l'appréciation (nom, date et signature).
- deuxième page est réservée à l'appréciation de l'agent, l'identification des points forts et points faibles et aux actions correctives susceptibles d'améliorer le rendement de l'agent.

#### **4.3.3. Les critères d'appréciation du personnel de la NSIA Assurances**

Nous avons cinq grandes rubriques de critères s'appliquant à toutes les catégories professionnelles. Il s'agit de :

- compétences ;
- résultats obtenus ;
- compétences interpersonnelles ;
- attitudes professionnelles ;
- assiduité et présentation.

Il faut ajouter les critères à l'intérieur des grandes rubriques sont les mêmes pour toutes les catégories professionnelles à une exception près.

#### **4.3.4. Le contrat d'objectifs**

Le contrat d'objectifs est une convention écrite entre un agent et son supérieur hiérarchique. Ce contrat stipule les différents objectifs attendus par l'agent. Le contrat d'objectifs ne fait pas l'objet d'une négociation lors de l'entretien d'évaluation. Le contrat est établi après la déclinaison des objectifs globaux en objectifs par direction, par service ou département et enfin en objectifs individuels. Ces objectifs individuels sont inscrits dans le contrat d'objectifs. Le dit contrat comprend :

- les objectifs de l'année ;
- les actions à mener ;
- les moyens et ressources nécessaires;
- les délais d'exécutions ;
- les indicateurs de mesure (CA, date de réception, reporting etc.) ;
- signatures du collaborateur et de son supérieur hiérarchique.

Une fois le contrat élaboré, la DG est chargé de le valider et ensuite de faire un feedback aux différentes directions. Cette validation se fait vers les mois d'Avril et Mai de l'année.

Les pages qui suivent feront montrent de la présentation et de l'interprétation des différentes données recueillies au-cours de notre enquête.

## Conclusion

La société NSIA Assurances Sénégal fait partie des meilleures sociétés d'assurances évoluant sur le territoire sénégalais. Elle a su vulgariser ses valeurs qui sont la responsabilité, l'innovation, la culture client, l'intégrité et la performance à toute son équipe. Comme toute entreprise qui aspire à une meilleure performance, elle a adopté dans sa stratégie managériale, l'évaluation de son personnel. A cet effet, elle a été le choix de notre contexte d'étude et des enquêtes ont été faites pour mieux comprendre le fonctionnement de son système d'appréciation du personnel. Les pages suivantes feront montre de la présentation et de l'interprétation des données recueillies tout au long de notre enquête.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 5 : PRESENTATION, INTERPRETATION DES RESULTATS ET DIAGNOSTIC DU SYSTEME

Ce chapitre traite de l'enquête faite sur le terrain. Cette enquête a permis de relever quelques insatisfactions auprès des agents relativement au système d'appréciation actuel. Il est question de faire la présentation et l'interprétation des données recueillies lors de l'administration de notre questionnaire (annexe 3) au personnel.

### 5.1. PRESENTATION DES RESULTATS

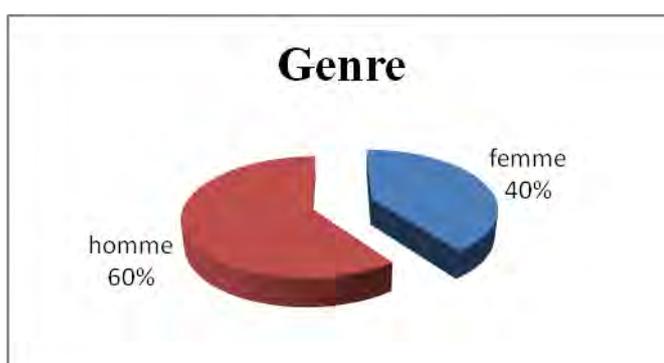
En utilisant les méthodes telles que préconisées dans la section relative à la méthodologie de l'étude, les résultats de l'étude sont présentés dans les pages suivantes.

#### Question 1 : Quel est votre genre ?

Tableau n°2 : répartition par genre

genre	effectif	%
femme	8	40%
homme	12	60%
total	20	100%

Figure 4 : genre



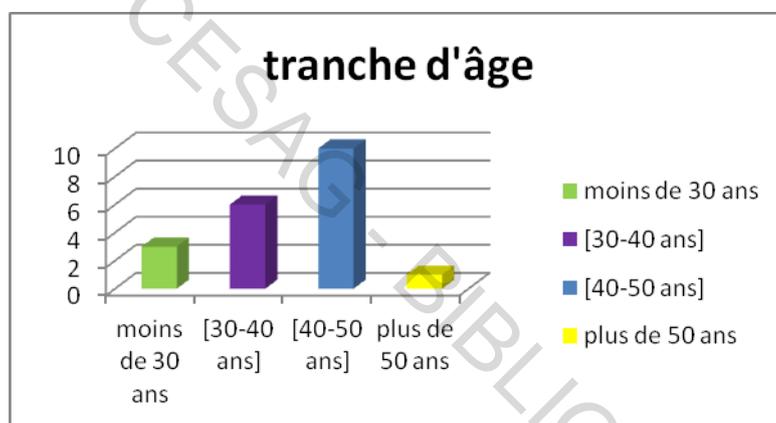
Pour la question relative au genre, il ressort de cette analyse que le genre masculin est dominant soit 60% contre 40% pour le genre féminin.

## Question 2 : A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Tableau n° 3 : répartition par tranche d'âge

âge	effectif	%
moins de 30 ans	3	15%
[30-40 ans]	6	30%
[40-50 ans]	10	50%
plus de 50 ans	1	5%
total	20	100%

Figure 5 : tranche d'âge



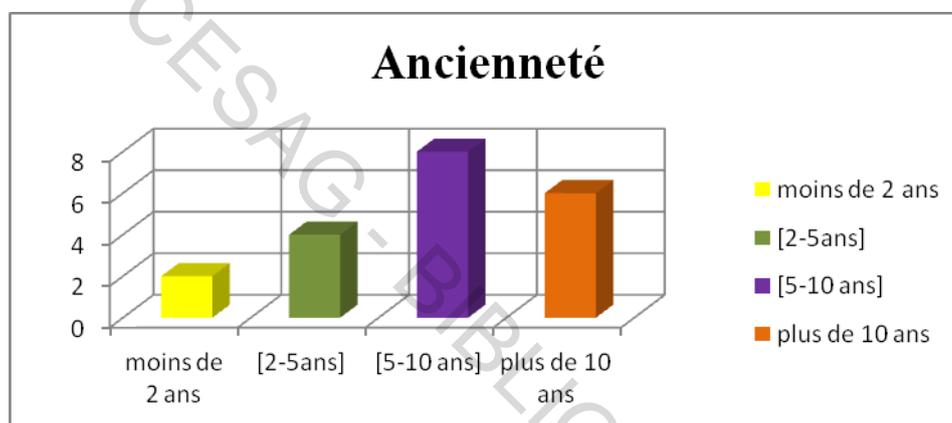
Pour l'analyse relative à la tranche d'âge, il ressort que la tranche d'âge la plus dominante est celle comprise entre 40 et 50 ans soit un pourcentage de 50%. Cela traduit que la population est entre la plus ou moins âgée. Cela pourrait traduire des problèmes de besoin de promotions, de responsabilités et de salaires. Il conviendrait alors de prévoir plus de mobilité interne, des carrières plus diversifiées, une augmentation de la masse salariale, des départs anticipés (préretraite, départ volontaire). Aussi, conviendrait-il instaurer une sorte de tutorat pour le personnel compris dans la tranche d'âge [40 ; 50[, afin qu'il puisse former coacher les plus jeunes. Aussi faudrait-il embaucher des jeunes qui viendront avec de nouvelles visions, du dynamisme, de l'énergie pour apporter une touche de jeunesse à l'entreprise.

### Question 3 : Depuis combien d'années travaillez-vous à la NSIA-Assurances ?

Tableau n°4 : répartition par ancienneté du personnel

ancienneté	effectif	%
moins de 2 ans	2	10%
[2-5ans]	4	20%
[5-10 ans]	8	40%
plus de 10 ans	6	30%
total	20	100%

Figure 6 : ancienneté



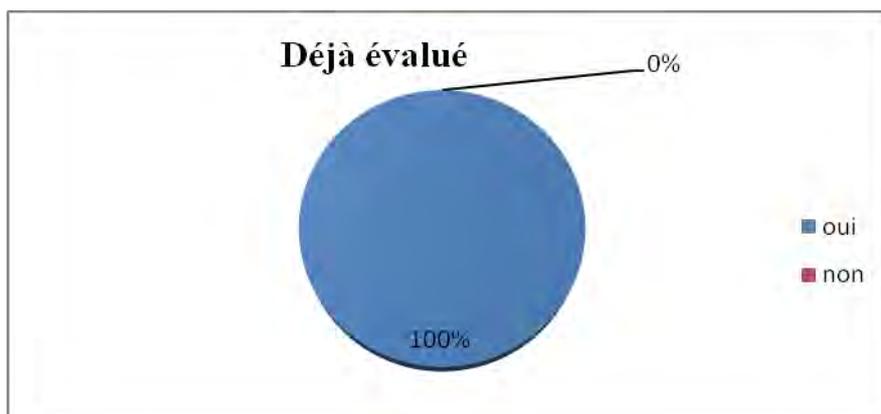
Il ressort de cette analyse que les plus forts pourcentages se situent entre les tranches d'ancienneté suivantes : [5-10 ans] soit 40% et [+ 10ans] soit 30%. On constate que ces anciennetés sont relatives au personnel dont les tranches d'âges sont [30-40ans] et [40-50ans]. Ce fort taux d'ancienneté traduirait l'existence d'un bon climat social au sein de l'entreprise soit entre les employés ou entre les employés et les supérieurs hiérarchiques. Aussi, cela pourrait également traduire la mise en place d'une bonne politique d'évolution, ce qui favoriserait la fidélisation des employés.

### Question 4 : Avez-vous déjà été évalué ?

Tableau n°5: répartition d'effectif déjà évalué

déjà évalué	effectif	%
oui	20	100%
non	0	0%
total	20	100%

**Figure 7** : effectif déjà évalué



Il ressort de cette analyse que tout le personnel a déjà été évalué, soit un pourcentage de 100% du personnel. Le fait que tout le personnel soit évalué montre déjà que l'entreprise a conscience de l'importance de cette pratique dans la gestion de son personnel. Aussi cela démontre l'existence d'un système d'appréciation du personnel.

**Question 5 : Pensez-vous qu'il soit important de vous évaluer ?**

**Tableau n°6** : Tableau sur l'importance de l'évaluation

importance de l'évaluation	effectif	%
oui	19	95%
non	1	5%
total	20	100%

**Figure 8** : importance de l'évaluation



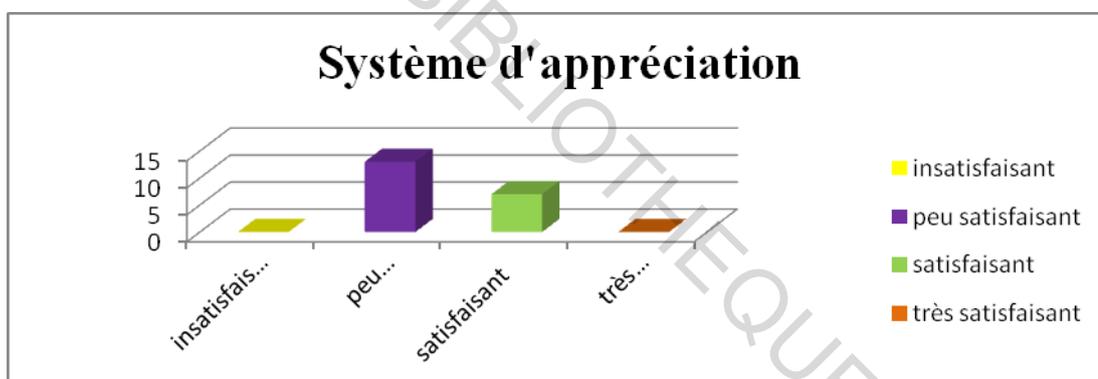
Il ressort de cette analyse que presque tout le personnel a conscience de l'importance de l'évaluation pour leur performance individuelle ou collective. Cependant il est à remarquer qu'un pourcentage restreint soit 5% du personnel ne voit pas quelle importance l'évaluation pourrait avoir dans l'accomplissement de leur tâche.

**Question 6 : comment trouvez-vous le système d'appréciation en vigueur?**

Tableau n°7 : répartition par degré de satisfaction du système d'appréciation

système d'évaluation	effectif	%
insatisfaisant	0	0%
peu satisfaisant	13	65%
satisfaisant	7	35%
très satisfaisant	0	0%
total	20	100%

**Figure 9** : degré de satisfaction du système d'appréciation



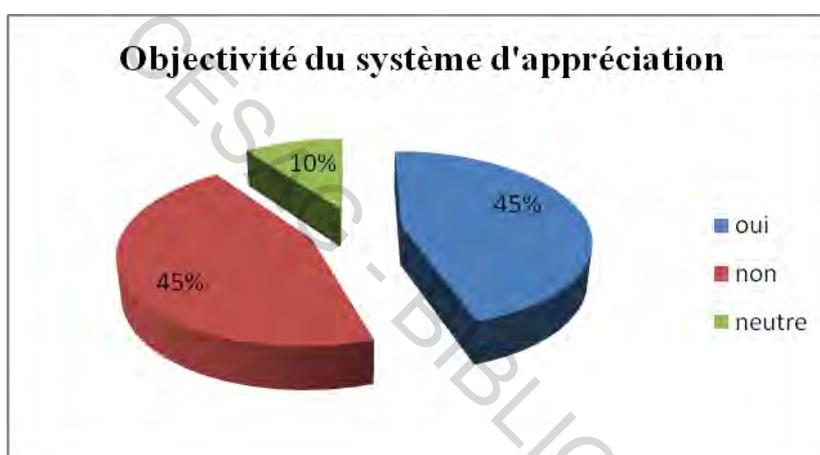
Il ressort de cette analyse que près de 65% du personnel c'est-à-dire plus de la moitié du personnel trouve le système peu satisfaisant, contre 35% qui le trouve satisfaisant. Cela montre que plus de la moitié du personnel interrogé n'est pas satisfait du système en vigueur.

### Question 7 : Ce système selon vous est-il objectif ?

Tableau n°8 : répartition par objectivité du système

objectivité du système d'évaluation	effectif	%
oui	9	45%
non	9	45%
neutre	2	10%
total	20	100%

Figure 10 : objectivité du système d'appréciation



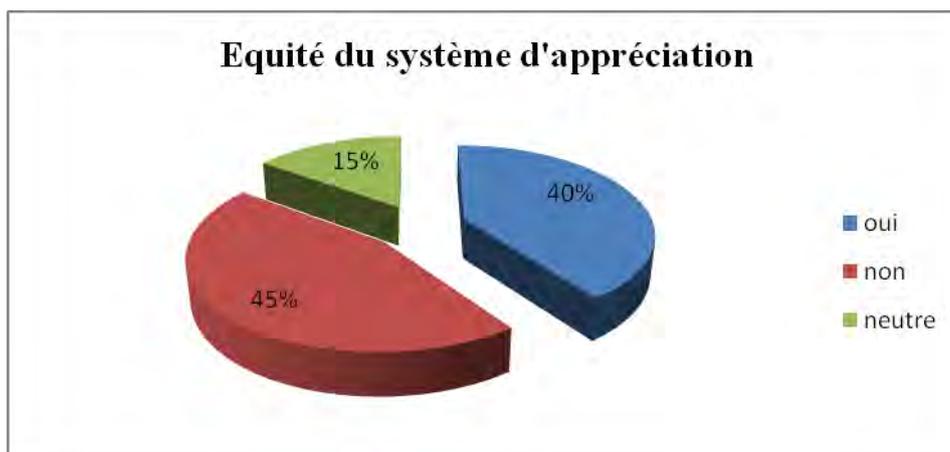
Relativement à la question sur l'objectivité du système d'évaluation, il ressort de cette analyse que 45% du personnel trouvent le système objectif, 45% le trouvent non objectif et 10% du personnel sont neutres. Cela traduit une invisibilité quant à l'objectivité ou non du système.

### Question 8 : Le système d'appréciation actuel est-il équitable ?

Tableau n° 9 : répartition par équité

équité du système d'évaluation	effectif	%
oui	8	40%
non	9	45%
neutre	3	15%
total	20	100%

**Figure 11** : équité du système



Presque dans les mêmes proportions que la question précédente, on constate que 45% ont estimé que le système n'est pas équitable contre 40% qui pensent qu'il l'est. et 15% sont restés neutres.

**Question 9 : Croyez-vous qu'une meilleure évaluation puisse influencer significativement votre motivation?**

**Tableau n°10** : influence de l'évaluation sur la motivation

influence significative d'une meilleure évaluation sur la motivation	effectif	%
oui	20	100%
non	0	0%
total	20	100%

**Figure 12** : influence évaluation / motivation



Il ressort de cette analyse que 100% du personnel ont conscience du fait qu'une évaluation a un impact significatif sur leur motivation.

**Question 10 : Communiquez-vous avec votre supérieur hiérarchique sur vos objectifs, pour une bonne compréhension ?**

Tableau n°11 : communication

communication avec le supérieur hiérarchique	effectif	%
oui	15	75%
non	5	25%
total	20	100%

**Figure 13** : communication avec le supérieur hiérarchique



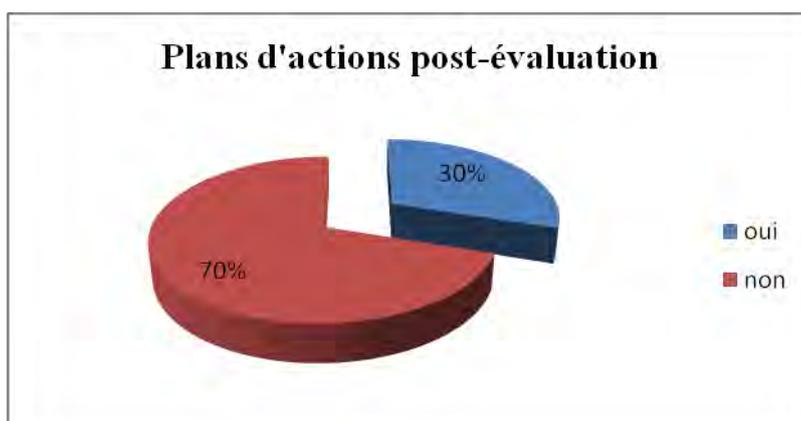
Nous constatons ici qu'au niveau de la communication avec le supérieur hiérarchique, plus de la moitié des répondants soit 75% ont répondu qu'ils communiquent avec leur hiérarchie tandis que les autres soit 25% ont répondu le contraire. Au vu de ces réponses il peut être dit qu'il existe une certaine communication entre les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs.

**Question 11 : L'évaluation du personnel est-elle suivie d'actions afin de pallier les insuffisances relevées?**

Tableau n°12 : répartition par existence de plan d'action

plan d'action après évaluation	effectif	%
oui	6	30%
non	14	70%
total	20	100%

**Figure 14** : plan d'action post-évaluation



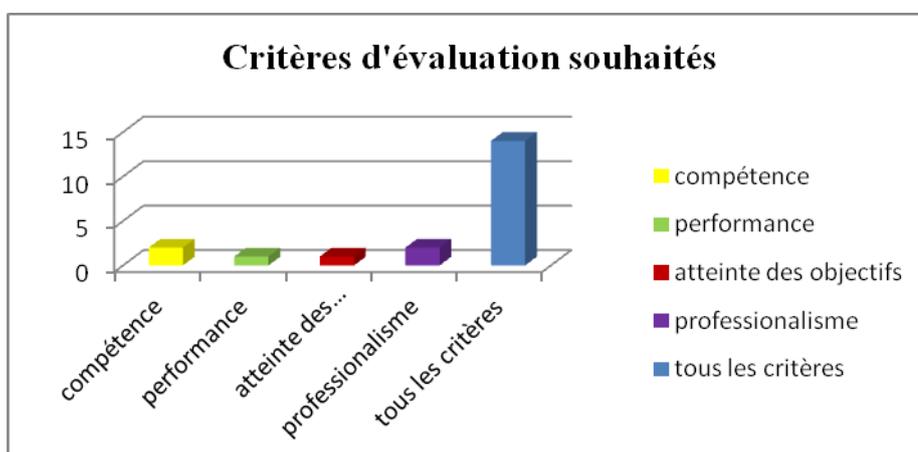
Pour la question relative aux plans d'actions post-évaluation, 70% ont répondu qu'il n'y a pas d'action pour pallier aux insuffisances constatées chez les employés. Par contre 30% ont répondu que l'évaluation est suivie d'actions pour améliorer ou satisfaire les employés.

**Question 12** : Selon quel(s) critère(s) aimeriez-vous que l'on vous évalue ?

**Tableau n°13** : répartition par critère souhaité

critères d'évaluation souhaités	effectif	%
compétence	2	10%
performance	1	5%
atteinte des objectifs	1	5%
professionnalisme	2	10%
tous les critères	14	70%
total	20	100%

**Figure 15** : critères d'évaluation souhaités



Pour la question relative aux critères d'évaluation sur lesquels le personnel souhaiterait être évalué, il ressort que 70% du personnel souhaiteraient être évalués sur tous les critères tandis que 10% souhaiteraient être évalués sur le professionnalisme, 10% sur les compétences, 5% sur la performance et enfin 5% sur les objectifs

La collecte des données a donné droit aux résultats présentés dans les pages précédentes. Toutefois ces résultats ne pourront être mieux compris que si nous en faisons l'interprétation.

## **5.2. INTERPRETATION DES RESULTATS**

Les différentes données recueillies au cours de notre enquête ont permis d'avoir les résultats présentés dans la section ci-dessus. Ces résultats feront l'objet d'une interprétation.

### **Question 3 : Depuis combien d'années travaillez-vous à la NSIA-Assurances ?**

Il ressort de cette analyse, que les plus forts pourcentages se situent entre les tranches d'ancienneté suivantes : [5-10 ans] soit 40% et [+ 10ans] soit 30%. On constate que ces anciennetés sont relatives au personnel dont les tranches d'âges sont [30-40ans] et [40-50ans]. L'interprétation qui pourrait en découler est due au fait que le personnel est dans la tranche intermédiaire entre jeunes et vieux, ils ont une certaine expérience et sont plus imprégnés de la culture de l'entreprise. Le nombre d'années au sein l'entreprise pourrait traduire la performance des agents et la motivation de ceux-ci.

Cependant, ce n'est que depuis l'exercice 2012 qu'a débuté l'évaluation des performances du personnel de la NSIA Assurances, ce qui fait douter de la réelle performance des agents et de l'entreprise. Nous sommes donc amenés à nous interroger sur les performances des agents, sont-elles en adéquation avec les compétences réelles requises pour les postes.

### **Question 5 : Pensez-vous qu'il soit important de vous évaluer ?**

Il ressort de cette analyse que presque tout le personnel a conscience de l'importance de l'évaluation pour leur performance individuelle ou collective. Cependant il est à remarquer qu'un pourcentage restreint soit 5% du personnel ne voit pas quelle importance l'évaluation pourrait avoir dans l'accomplissement de leur tâche.

Le constat fait ici, montre que dans l'ensemble des personnes interrogées pensent, qu'il est en effet important d'être évalué dans ses fonctions. Le processus d'évaluation semble donc primordial pour les employés au vu de leurs réponses.

#### **Question 6 : comment trouvez-vous le système d'appréciation en vigueur?**

Il ressort de cette analyse que près de 65% du personnel trouve le système peu satisfaisant, contre 35% qui le trouve satisfaisant. Cela montre que plus de la moitié du personnel interrogé n'est pas satisfait du système en vigueur.

Bien qu'ayant conscience de l'importance de l'appréciation de leur performance et du fait que tout le monde soit évalué, le système ne satisfait pas plus d'un.

Certains donnent des raisons de leur insatisfaction tandis que d'autres émettent des réserves. Ce peu de satisfaction serait justifié par le fait que, les normes en matière d'évaluation ne soient pas respectées, qu'il n'y est pas d'intégration d'outil fiable, qu'il n'existe pas de socle sur lequel reposerait le système, et que l'évaluation serait faite sur des indicateurs qui ne sont pas suffisamment objectifs.

Sur la base de ces commentaires, ce système devra être revu et modifié, si l'entreprise aspire à être leader dans son domaine d'activité et augmenter son chiffre d'affaires.

#### **Question 7 : Ce système selon vous est-il objectif ?**

Relativement à la question sur l'objectivité du système d'évaluation, il ressort de cette analyse que 45% du personnel trouvent le système objectif, 45% le trouvent non objectif et 10% du personnel sont neutres. Cela traduit une invisibilité quant à l'objectivité ou non du système.

L'interprétation qui découle de ces résultats est que le système d'appréciation des performances repose sur la personne même de l'agent et non sur son travail, sur ses performances. Aussi, le système serait basé sur une approximation pour la plupart des cas et sur des critères subjectifs. De plus, avec la fixation des objectifs et la validation du contrat d'objectifs, qui ont occasionnés des retards, cela remet en cause l'objectivité même du système. En d'autres termes, les évaluations ne respectent pas tous les critères de logique, d'objectivité et d'individualité pour apprécier la réelle performance des employés.

### **Question 8 : Le système d'appréciation actuel est-il équitable ?**

On constate que 45% des agents ont estimé que le système n'est pas équitable contre 40% qui pensent qu'il l'est et 15% sont restés neutres. Il ressort dans ces réponses que la majorité des questionnés ont le sentiment qu'il y a une iniquité au niveau du système d'appréciation. Néanmoins, la présence significative de ceux qui pensent le contraire remet un peu en cause le sentiment d'iniquité qui existe chez les autres. Ce sentiment d'iniquité est-il dû au fait que le système ne soit pas véritablement équitable ou par le fait qu'ils ignorent les éléments du système ce qui les pousse à penser que le système n'est pas équitable.

Les raisons de cette iniquité sont les suivantes : la non-prise en compte des opinions des agents pendant l'évaluation, beaucoup de plaintes après les évaluations, pas de plan d'action.

Au vu des tendances, et qui sont presque similaires à celles de la question précédente, on peut dire que la majorité des personnes pense que leur système d'appréciation n'est pas équitable. Cela peut vouloir dire qu'il y a des différences de traitements, ou peut être dû à des jugements de valeur portés par des évaluateurs sur leurs collaborateurs, des affinités ou des inimitiés... Toujours est-il que le sentiment de rétribution adéquate n'est pas pris en compte par rapport à la contribution de chacun, tout cela pouvant susciter davantage de démotivation.

### **Question 9 : Croyez-vous qu'une meilleure évaluation puisse influencer significativement votre motivation?**

Relativement à cette question, il ressort que 100% du personnel ont conscience du fait qu'une évaluation a un impact significatif sur leur motivation.

Ici, on peut présumer que le fait que tout le monde ait répondu qu'une bonne évaluation permettrait d'accroître la motivation des salariés, dénote que les employés sont très conscients en effet de ce que pourrait leur apporter des évaluations en termes de développement de compétences, d'évolution de carrières, de formation . Toutefois, le fait qu'ils aient répondu aussi massivement dans ce sens pourrait cacher un souhait d'amélioration du système. Aussi, pensent-ils que s'ils étaient correctement évalués, ils seraient beaucoup plus motivés et épanouis.

### **Question 11: L'évaluation du personnel est-elle suivie d'actions afin de pallier les insuffisances relevées?**

Pour la question relative aux plans d'actions post-évaluation, 70% ont répondu qu'il n'y a pas d'action pour pallier aux insuffisances constatées chez les employés. Par contre 30% ont répondu que l'évaluation est suivie d'actions pour améliorer ou satisfaire les employés. Ces plans d'actions sont pour la plupart des actions de formation et d'autres fois des primes ou promotion.

Cependant, pour les agents, l'action de formation qui est faite post-évaluation est plus une séance 'orientation qu'une formation. L'interprétation qui pourrait être faite est que l'organisation ne tient pas compte des résultats des évaluations pour élaborer les plans d'actions ou prendre des mesures ou encore mettre en place des stratégies de pilotage du personnel.

### **5.3. DIAGNOSTIC DU SYSTEME**

Le diagnostic est un outil qui permet de savoir si une organisation fonctionne bien, et si elle pourrait fonctionner mieux compte tenu des objectifs qu'on lui assigne. Dans notre cas, le diagnostic est fait sur le système d'appréciation dans le but de savoir s'il fonctionne bien et respecte toutes les normes. Ce diagnostic débouche donc directement sur des propositions d'améliorations, et sur une identification précise des forces et faiblesses de la situation actuelle du système.

#### **5.3.1. Contexte**

La NSIA Assurances Sénégal née en 2002, est une société qui évolue dans le domaine des assurances au Sénégal. Depuis lors, son statut a beaucoup évolué au point où elle est actuellement classée parmi les meilleures sociétés d'assurances au Sénégal. Cependant, force est de constater que depuis un certain temps, la NSIA connaît quelques insuffisances au niveau de son système d'appréciation du personnel. Ainsi, pour palier à cela, un diagnostic dudit système sera fait afin d'en ressortir les forces et faiblesses. Par ailleurs, ce diagnostic lui permettra d'élaborer un plan d'action afin de renforcer sa performance.

### 5.3.2. Objectifs

L'objectif est d'abord de faire un état des lieux du système d'appréciation du personnel de la NSIA Assurances Sénégal. Il s'agira ensuite à l'aide de scoring<sup>10</sup> d'identifier les plan d'action.

### 5.3.3. Forces et faiblesses

Le diagnostic établi sur le système d'appréciation a permis sur la base d'un guide d'entretien (annexe 4) de faire ressortir les forces et les faiblesses dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°14 : tableau des forces et faiblesses du système d'appréciation

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– évaluation de tout le personnel</li><li>– existence de fiche de poste</li><li>– existence de fiche d'évaluation</li><li>– mise en place de contrat d'objectif</li><li>– fixation des objectifs</li><li>– mise à jour des dossiers du personnel</li><li>– existence de plan de formation</li><li>– existence de plan d'action post-évaluation</li><li>– existence d'organigramme</li><li>– communication</li><li>– revue à mi-parcours des contrats d'objectifs</li><li>– analyse et établissement de rapport d'évaluation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– insuffisance dans la fiche d'évaluation</li><li>– absence de guide d'entretien</li><li>– communication unilatérale</li><li>– objectivité partielle dans les critères d'évaluation</li><li>– plan d'action établie en dehors des résultats de l'évaluation</li><li>– pas de gestion des compétences</li><li>– insuffisance dans l'organigramme</li><li>– non-respect de la période d'évaluation</li><li>– absence de référentiels</li><li>– pas de formation des évaluateurs et des évalués</li><li>– choix de l'outil d'évaluation</li></ul>

Source : nous mêmes

### 5.3.4. Scoring du diagnostic

Le scoring est une méthode permettant d'attribuer une note à chaque élément du système d'évaluation afin de vérifier leur bonne exécution.

<sup>10</sup> Outil d'aide à la décision. C'est une méthode qui consiste à affecter une note (un score) à chaque client ou prospect d'une base de données afin de cibler et prospecter avec une meilleure efficacité.

### LEGENDE

<b>n/a</b>	note applicable
<b>1</b>	ne connait pas
<b>2</b>	faible
<b>3</b>	moyen
<b>4</b>	bien
<b>5</b>	excellent
<b>docs</b>	document disponible

Méthode de calcul :

Score = pourcentage \* note  
applicable

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N°15 : scoring du diagnostic

appréciation du personnel	n/a	1	2	3	4	5	Docs	remarques
existence d'organigramme formalisé	3%			0,09			oui	existant mais avec des insuffisances
existence de fiche de poste	7%				0,28		oui	RAS
évaluation de tout le personnel	7%				0,28			RAS
existence de fiche d'évaluation	7%		0,14				oui	existant mais avec des insuffisances au niveau des critères de notation et de la présentation de la fiche ( à revoir)
existence de guide d'évaluation	7%	0,07					non	inexistant
existence de plan de formation	5%		0,10				oui	pas sur la base des résultats d'évaluation
communication	5%			0,15				communication unilatérale
fixation des objectifs	6%		0,12					pas de suivi
contrat d'objectif	3%				0,12		non	RAS
mise à jour des dossiers du personnel	4%				0,16			Bien mais informatiser la mise à jour
revue à mi-parcours des objectifs	7%	0,07						inexistant
revue à mi-parcours des contrats d'objectifs	5%				0,20			moyen
entretien individuelle formalisé	5%	0,05						entretien individuel pas formalisé, inexistence de PV d'entretien
existence de progiciel SAP	5%	0,05						Inexistant
formation des évaluateurs	6%	0,06						inexistant
mise en place de l'outil	6%	0,06					non	inexistant
existence de plan d'action post-évaluation	5%		0,10					insuffisant
respect de la période d'évaluation	7%		0,14					évaluation sur les objectifs de N-1 en année N
<b>TOTAL SECTION</b>	<b>100%</b>	<b>0,36</b>	<b>0,60</b>	<b>0,24</b>	<b>1,04</b>	<b>0,00</b>	<b>2,24</b>	

Source : nous même

L'analyse du système d'appréciation du personnel, fondée sur les informations issues du questionnaire, des différents entretiens, de la revue documentaire et du scoring qui a été fait par nos soins, a permis de faire ressortir les points forts et les points faibles du système d'appréciation du personnel .

Les points forts relevés, démontrent une prise de conscience de l'importance de l'évaluation de son personnel. En effet, cela se justifie par le fait que chaque année une évaluation est faite à tout le personnel pour mesurer leur degré de performance. Aussi, ajoutons à cela la mise à jour régulière des dossiers du personnel, l'existence de fiche d'évaluation, l'existence de contrat d'objectifs dans lesquels sont stipulés les objectifs à atteindre, les moyens à mettre œuvre pour l'atteinte des objectifs, les outils de mesure et le délai d'exécution. De plus les contrats d'objectifs font l'objet d'un suivi pour vérifier l'évolution des objectifs fixés. Tous ces éléments traduisent la force de ce système.

Cependant, pour ce qui est des points faibles, il faut dire que l'évaluation du système d'appréciation en vigueur n'a pas été concluante dans l'ensemble avec un score de 2,24/5, soit 44,8%. Le récapitulatif du scoring montre qu'il y a des insuffisances dans le système particulièrement au niveau : respect de la période d'évaluation, de la formalisation des entretiens individuels et du guide d'entretien, de la formation des évaluateurs et de la mise en place de l'outil. Tous ces éléments sont soit inexistantes ou présentent beaucoup d'imperfections.

Toutefois, il serait opportun d'apporter rapidement des améliorations sur ces points suivants pour un meilleur fonctionnement : plans d'actions post-évaluation, fixation des objectifs, plan de formation et fiche d'évaluation, guide d'entretien.

Pour une meilleure amélioration de ces points susmentionnés, des recommandations seront formulées

### Conclusion

L'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête, il ressort des insuffisances au niveau du système d'appréciation. Aussi ces insuffisances semblent être une raison de démotivation du personnel. Il convient alors de faire des propositions de solutions susceptibles de corriger ou améliorer ces dysfonctionnements pour une meilleure performance de tous.

## **Chapitre 6: RECOMMANDATIONS**

Le système d'appréciation des performances du personnel permet de réunir des informations nécessaires pour construire les différents programmes (mobilité et promotion, rémunération, formation) et asseoir des décisions concernant les carrières des salariés. La mise en place de ce système est indispensable dans toute organisation. Cependant tout système suscite des réserves et les difficultés sont nombreuses. Dans l'optique d'une amélioration dudit système, des recommandations ont été formulées. Ces recommandations découlent des résultats d'une enquête faite au préalable et d'un diagnostic du système.

### **6.1. VERIFICATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE**

Il est question ici de savoir si les différentes hypothèses émises au début de notre étude sont vérifiées. Il ressort de l'analyse du système d'appréciation du personnel de la NSIA Assurances Sénégal que :

La première hypothèse : un meilleur système d'appréciation est facteur de motivation du personnel, est vérifiée en ce sens qu'après les informations recueillies auprès du personnel nous constatons que le personnel a conscience de l'impact de l'évaluation sur leur performance et motivation. Ainsi l'amélioration du système d'appréciation permettra de mieux motiver le personnel du fait de l'élaboration de plans d'actions post-évaluation, et à long terme les fidéliser.

La seconde hypothèse relative à l'évaluation du personnel comme outil de communication entre un manager et son collaborateur, est infirmée. L'entretien d'évaluation n'est pas ici, une occasion d'échange entre le supérieur et le collaborateur car les avis et suggestions des agents ne sont pas pris en compte. La non-confirmation de cette hypothèse pourrait s'expliquer par le mode de management qui semblerait être partiellement participatif.

### **6.2. RECOMMANDATIONS**

Au regard des différents résultats de l'enquête et du diagnostic fait sur le système d'appréciation, il ressort des insuffisances que le DRH garant de ce système se doit

corriger. En vue de pallier aux insuffisances relevées dans le système d'appréciation en vigueur, les recommandations suivantes sont à envisager :

- **Mise en place d'un SAP et formation à l'utilisation du SAP**

Aux cours de ces dernières années, de nombreuses organisations, ont fait des progrès en terme d'amélioration de la gestion de leurs compétences d'où l'utilisation d'outils informatiques susceptibles de rendre plus efficace le suivi, le contrôle et l'appréciation des performances du personnel. L'actuel système d'appréciation du personnel est obsolète, il conviendrait à l'entreprise d'opter pour l'utilisation d'un outil informatique tel que le progiciel SAP qui est un progiciel de gestion intégré. SAP est un système dans lequel les différentes fonctions de l'entreprise (comptabilité, finances, production, approvisionnement, marketing, ressources humaines, qualité, maintenance, etc.) sont reliées entre elles par l'utilisation d'un système d'information centralisé sur la base d'une configuration client/serveur. Aussi le responsable des ressources humaines ainsi que les apprécieurs devront être formés à l'utilisation de ce progiciel pour une meilleure maîtrise et l'amélioration de du système de performance du personnel.

- **améliorer la fiche d'évaluation**

Il existe une fiche d'évaluation qui permet d'apprécier le niveau de performance des salariés. Cependant cette fiche présente des insuffisances qu'il conviendrait de corriger pour une meilleure évaluation.

Le support d'évaluation doit alors être élaboré en tenant compte des différents indicateurs (cf. annexe 5 : fiche d'appréciation des performances améliorée). Aussi faudrait-il ajouter qu'il devra exister deux types de supports : un modèle pour le personnel d'encadrement (cf. annexe 6 : proposition de fiche d'évaluation personnel d'encadrement) et un autre modèle pour le personnel d'exécution (cf. annexe 7 : proposition de fiche d'évaluation personnel d'exécution). Ces supports doivent comporter l'identification de l'agent (nom, prénoms, poste, fonction, matricule, direction, service, date d'entrée), l'identification de l'évaluateur (nom et fonction) ; la période concernée de l'évaluation ainsi que les périodes de mi-parcours et d'évaluation finale.

Ensuite, le support doit comporter une partie réservée aux critères quantitatifs. En effet, cette partie fera montre des différents objectifs fixés selon le respect des règles (SMART : Spécifique Mesurable Atteignable Réaliste Temporel), des moyens de contrôle et le niveau d'atteinte des objectifs. La seconde partie fera mention des critères qualitatifs. En effet ces critères sont par exemple :

la gestion des performances : ce critère fait référence à l'efficacité de l'agent à mettre en place des plans d'actions pour l'atteinte des objectifs

La prise d'initiative : il fait référence à la prise d'initiative de l'agent dans l'atteinte des objectifs

le travail en équipe et délégation : il fait référence à l'aptitude à travailler en équipe et la capacité à pourvoir déléguer pour une meilleure atteinte des objectifs.

Aussi, faut-il préciser que ces critères qualitatifs doivent être adaptés au contexte de chaque direction. Par exemple au niveau de la DAF, le respect des procédures est un élément essentiel qui peut remplacer le critère gestion des performances. De plus ces critères qualitatifs bien qu'étant du ressort du supérieur hiérarchique, ils doivent faire l'objet de discussion avec l'agent.

La dernière partie sera consacrée aux commentaires de l'agent évalué et de l'évaluateur. En effet l'agent évalué dans cette partie fait mention des différents résultats obtenus, ses points faibles, les contraintes rencontrées durant l'année pour l'atteinte des objectifs ainsi que ses besoins en formation. De son côté l'évaluateur mettra l'accent sur les résultats obtenus avec un accent particulier sur les points forts et les aspects à améliorer.

De plus, devront être mentionnés les objectifs de l'année suivante ainsi que les mesures et moyens à mettre en œuvre.

Pour finir, la signature de la fiche d'évaluation par les deux parties confirmera un accord sur les résultats de l'évaluation.

En cas de désaccord, un recours peut être introduit par la personne évaluée au niveau de la Direction des ressources humaines qui si elle juge le recours fondé peut faire appel au supérieur hiérarchique de l'évaluateur qui tranchera.

Le support d'évaluation ainsi élaboré permettra une meilleure fluidité de l'évaluation.

- **améliorer la communication entre collaborateur / supérieur-hiérarchique**

Il s'agira ici d'organiser des réunions hebdomadaires au-cours desquelles seront fixés les objectifs de l'exercice ; suivis les niveaux d'évolution et de réalisation des objectifs ; apportés des orientations ; mis au même niveau d'information et de compréhension des objectifs les collaborateurs et les supérieurs hiérarchiques. Tout cela en vue d'améliorer des relations professionnelles entre supérieur hiérarchique et collaborateur. Cette amélioration devra passer par :

- une évaluation participative permettant aux évalués d'émettre des suggestions pour le développement de leurs compétences ;
- la délégation des tâches pour une meilleure fluidité dans le travail ;
- plus d'autonomie dans l'accomplissement des tâches ;
- organisation de réunions hebdomadaires pour échanger les informations afin que tout le monde soit au même niveau d'information ;
- l'amélioration des canaux ascendants d'informations.

- **améliorer le contrat d'objectifs**

Le contrat d'objectifs est élaboré pendant l'entretien d'évaluation. L'agent négocie les objectifs de l'année prochaine qui seront inscrits dans le contrat d'objectifs. Il convient alors de le valider assez rapidement pour que l'agent puisse assez tôt s'imprégner des tâches qui lui incombent, dans le respect du planning des revues à mi-parcours et de l'évaluation finale ; pour qu'en fin d'année l'évaluation puisse se faire à temps.

- **faire un planning de suivi hebdomadaire des revues à mi-parcours et évaluations annuelles**

Il s'agira ici d'élaborer un planning de suivi hebdomadaire des objectifs, des revues à mi-parcours et annuelles, ce qui permettra une meilleure organisation des tâches. Les supérieurs hiérarchiques, le responsable des RH et les agents auront une meilleure visibilité sur les périodes concernées, pourront mieux s'organiser et se préparer pour ces différentes rencontres.

### - **réorganisation de l'organigramme**

Un organigramme est une présentation schématique des liaisons hiérarchiques entre les différents services et personnes de l'entreprise. Ainsi l'organigramme doit permettre une bonne visibilité du fonctionnement de l'entreprise. La direction en collaboration avec le service qualité doit réorganiser l'organigramme en mettant sur le même palier le personnel de même niveau hiérarchique, de sorte à ce qu'il y ait une certaine cohérence. Par exemple au niveau du département ressources humaines et moyens généraux, mettre comme collaborateur un chargé des moyens généraux et un assistant RH en remplacement de la standardiste, et des chauffeurs.

### - **développement personnel et professionnel**

Le développement personnel et professionnel est l'ensemble des démarches visant à l'épanouissement de la personne vers ce qu'elle aspire à devenir aussi bien sur le plan personnel que professionnel. La mise en place d'une cellule de développement personnel et professionnel permettra de venir en aide au personnel, en l'encourageant, le conseillant et le boostant, pour qu'il puisse trouver sa voie et puiser en lui les ressources et dévoiler les talents cachés pour être plus performant. Par exemple lorsque les résultats d'évaluation d'un agent sont mauvais, il faudrait avant tout chercher le nœud de ce mauvais résultat. Cela peut être dû au fait qu'il se trouve à un poste qui ne lui convient pas, dans lequel il ne s'épanouit pas, où il a l'impression de stagner et de ne pas évoluer. La cellule lui apportera le soutien et l'aide dont il a besoin pour se trouver et trouver sa place, le poste qui lui conviendrait le mieux. Aussi faudrait-il former le responsable des RH au développement personnel ou au coaching afin qu'il dispose de tous les outils nécessaires pour manager et piloter son personnel pour une meilleure performance.

### - **élaboration de plan d'action post évaluation**

La finalité de l'évaluation doit être clairement définie. En effet, l'évaluation soutient de nombreuses décisions quotidiennes en matière de Gestion des Ressources Humaines (recrutement, formation, promotion, augmentation de salaire etc.). Les différents axes de développement proposés lors de l'entretien d'évaluation permettent d'élaborer des plans d'actions RH. Ces plans d'action doivent être

élaborés à postériori, c'est-à-dire sur la base des résultats d'évaluation. L'évaluation du personnel devra être en cohérence avec tous les aspects de la GRH.

Aussi l'évaluation des performances sera l'occasion de mettre en place un système de rétribution, des primes au mérite, définir des besoins en formation, de repérer des talents rares et aussi de sanctionner pour une meilleure motivation du personnel. Le but de l'évaluation est de développer les performances des agents, leur permettre d'être meilleurs et cela passe aussi par la sanction pour ceux qui ne seront pas performants.

Mettre en place une politique de développement des compétences en vue d'une remise à niveau des compétences.

Elaborer et mettre en place un plan de formation pour tout le personnel aussi bien pour le personnel d'exécution que pour le personnel d'encadrement.

### Conclusion

Le diagnostic mené sur le système d'évaluation a permis d'en ressortir ses forces et ses faiblesses. Le fait qu'il existe des faiblesses dans le système ne remet pas forcément en cause le fait que le système ne soit pas bon. Mais, il fait montre des éléments sur lesquels il faudrait un peu plus se pencher afin d'améliorer le système et le rendre meilleur.

N°	Actions	Acteurs	Méthodes	Suivi
1	Elaborer les organigrammes de chaque département	Chefs de Départements DRH	Analyse documentaire	Mise à disposition d'organigrammes à tous les départements
2	actualiser les fiches de postes	DRH Responsables hiérarchiques Titulaires des postes	Analyse documentaire Entretiens Diagnostic fonctionnel	Disponibilité des fiches de postes actualisés
3	Faire la Pesée des postes	DRH Consultant ou cellule assurance qualité	Analyse documentaire Questionnaires Entretiens	Mise à disposition du document de pesée de poste
4	Fixer les objectifs collectifs	Supérieurs hiérarchiques DRH Titulaires des postes	Entretien et formalisation	Disponibilité des fiches d'objectif pour chaque agent
5	Evaluer et faire le bilan annuel des compétences	Responsables hiérarchiques DRH Titulaires des postes	Entretiens	Décision d'appréciation : promotion, primes, formation, sanction
6	Identifier des besoins de formation pour les personnels d'encadrement et d'exécution	DRH Responsables hiérarchiques Titulaires des postes	Entretiens Questionnaires Entretiens	Liste des formations prioritaires
7	Elaborer un plan de formation pour les personnels d'encadrement et d'exécution	DRH	Analyse documentaire	Plan de formation

## Conclusion de la 2<sup>ème</sup> partie

Cette deuxième partie traitait de la pratique. Il s'agissait ici d'une mise en situation, de voir ce qui se fait concrètement dans les entreprises en particulier à la NSIA Assurances Sénégal en nous appuyant sur les éléments énoncés dans la partie théorique. Avant toute étude, nous avons présenté le cadre contextuel qui a permis l'étude. La connaissance de cet environnement a permis de faire notre enquête et de faire un diagnostic du système afin d'avoir une vision plus claire de son fonctionnement et de faire ressortir les forces et les faiblesses. Les différents résultats de cette enquête ont donné lieu à des propositions de solutions susceptibles d'améliorer le dit système.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

L'étude qui a été menée sur le système d'appréciation du personnel, s'est faite au sein de la NSIA Assurances Sénégal. L'échantillon utilisé bien que n'étant pas très important donne des renseignements importants sur la perception que le personnel a du système d'appréciation de leur performance. Pour cette étude nous sommes intéressés au déroulement des évaluations dans l'entreprise. Pour mener à bien cette étude, nous avons été amenés à diviser le travail en deux parties : d'une part une partie essentiellement théorique et d'autre part une autre relative à la pratique, c'est-à-dire à la mise en situation, des réalités pratiques que nous avons vécues.

La partie théorique a consisté à établir les différents principes fondamentaux de l'appréciation du personnel, à définir les concepts clés, à rappeler l'importance et l'enjeu de l'appréciation pour tous les acteurs de l'entreprise, présenter les différentes méthodes d'évaluation, les limites et le processus d'évaluation.

Dans la partie pratique, il s'agissait de présenter le contexte de l'étude qui est la NSIA Assurances Sénégal, de faire un diagnostic de son système d'appréciation. La méthodologie utilisée pour obtenir des informations s'est fondée sur l'élaboration et l'administration d'un questionnaire à un petit échantillon du fait de l'effectif pas très important de la structure. Aussi des entretiens semi-directifs ont été faits afin de faire ressortir les points forts et les points faibles dudit système. Les différentes données recueillies ont été présentées sous forme de tableaux, de graphes et de scoring pour une meilleure évaluation du système.

En définitive, il ressort que le système d'évaluation est à revoir sur plusieurs aspects. Ainsi, les propositions d'amélioration dudit système se résument à la mise en place d'un système d'appréciation efficace et de la formation des évaluateurs, en intégrant l'aspect management participatif. Toutefois, de toutes les recommandations proposées, aucune n'a pu être testée du fait du temps très court qui a été imparti pour notre étude.

Il faut garder à l'esprit que l'appréciation des performances du personnel s'inscrit dans une perspective de développement durable, et de valorisation des ressources humaines.

La confiance et la qualité des rapports entre la hiérarchie et ses collaborateurs sont deux éléments qui se trouvent au cœur de la perception de la qualité de service.

Aussi, une entreprise qui se veut performante se doit de veiller au niveau de performance, de motivation et d'implication de son personnel, car la base de la réussite d'une entreprise est la qualité fournie en termes de services.

Nous pouvons dire que la performance globale d'une entreprise passe par la performance de chaque individu qui compose l'entreprise. La mise en place d'un système d'appréciation efficace permettant un développement durable des compétences pourrait donc constituer pour la NSIA Assurances Sénégal le début d'un processus dont l'étape suivante sera la fidélisation du personnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

## DOCUMENTS NON PUBLIÉS

MORENO Maxime, cours de gestion des ressources humaines, janvier 2008.

PARAISO Akim, cours d'appréciation des performances, MBA GRH, Dakar, CESAG, 2013.

## MEMOIRES

AUBERT Patrick, BERMOND Franck, CARRERE Jean-Marie, DELANOUE Michel, GOUZI Benoit TREPE Anne (2010), « L'évaluation de la performance de la fonction RH : de la théorie à la pratique des DG », mémoire d'expertise en management des ressources humaines, Paris, Paris Dauphine, promotion 7, 151p.

DEMBELE Mathieu (2004), « Contribution à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel de la Compagnie Sahélienne d'Entreprise (CSE), mémoire de 3<sup>ème</sup> cycle en GRH, Dakar, CESAG, 95 p.

VISINAUD Martine (2004), « Le Rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel », thèse (M.sc), Montréal, université de Montréal, 294 p.

ETTY Monique Kangah (2005), « Analyse du système d'évaluation du personnel de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) », mémoire de fin de formation, Dakar, CESAG, 76 p.

## OUVRAGES

FNEP (2005), Comment accroître les performances par un meilleur management, Paris, 336 p.

IRAM (1996), Guide méthodologique : L'évaluation un outil au service de l'action, 74 p.

Le Boterf G., Barzucchetti S., Vincent F., Comment manager la qualité de la formation, Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1995.

Le Boterf G., « De la compétence à ma navigation professionnelle, Editions d'Organisation, Paris, 1997 ; et aussi Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisation, 2004.

GNAKPA Vincent (2005), La gestion des ressources humaines, 4<sup>ème</sup> édition, Abidjan, 184p.

LEVY-LEBOYER Claude (2007), Evaluation du personnel : quels objectifs ? quelles méthodes ?, 6<sup>ème</sup> Paris, Editions d'Organisation, 288p.

MALASSINGNE Pascaline (2009), Conduire avec succès un entretien d'évaluation, Livres Outils Ressources Humaines, 3<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, 150 p.

MARTORY Bernardet CROZET Daniel (2013), Gestion des ressources Humaines : pilotage social et performances, 8<sup>ème</sup> édition, Editions Dunod, Paris, 311 p.

PERETTI Jean-Marie (2003), Gestion des ressources humaines, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, Editions Vuilbert, 267 p.

PERETTI Jean-Marie (2009), Gestion des ressources humaines, 16<sup>ème</sup> édition, Paris, Editions Vuilbert, 152 p.

PERETTI Jean-Marie (2013), Gestion des ressources humaines, 19<sup>ème</sup> édition, Paris, Edition Vuilbert, 263 p.

ROBERT Pierre (1993), Gestion des ressources humaines, Paris, 334 p.

TREPO Georges, ESTELLAT Nathalie, OIRY Ewan (2002), L'appréciation du personnel mirage ou oasis ?, Editions d'Organisation, 290 p.

## WEBOGRAPHIE

[http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/017/17\\_55.pdf](http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/017/17_55.pdf), 21/09/2014, 13h08

[www.nsia.net](http://www.nsia.net), 13/06/2014, 10h45

<http://volontariatacj.over-blog.com/article-l-evaluation-et-l-appreciation-du-personnel-112315328.html>, 23/08/2014

CESAG - BIBLIOTHEQUE

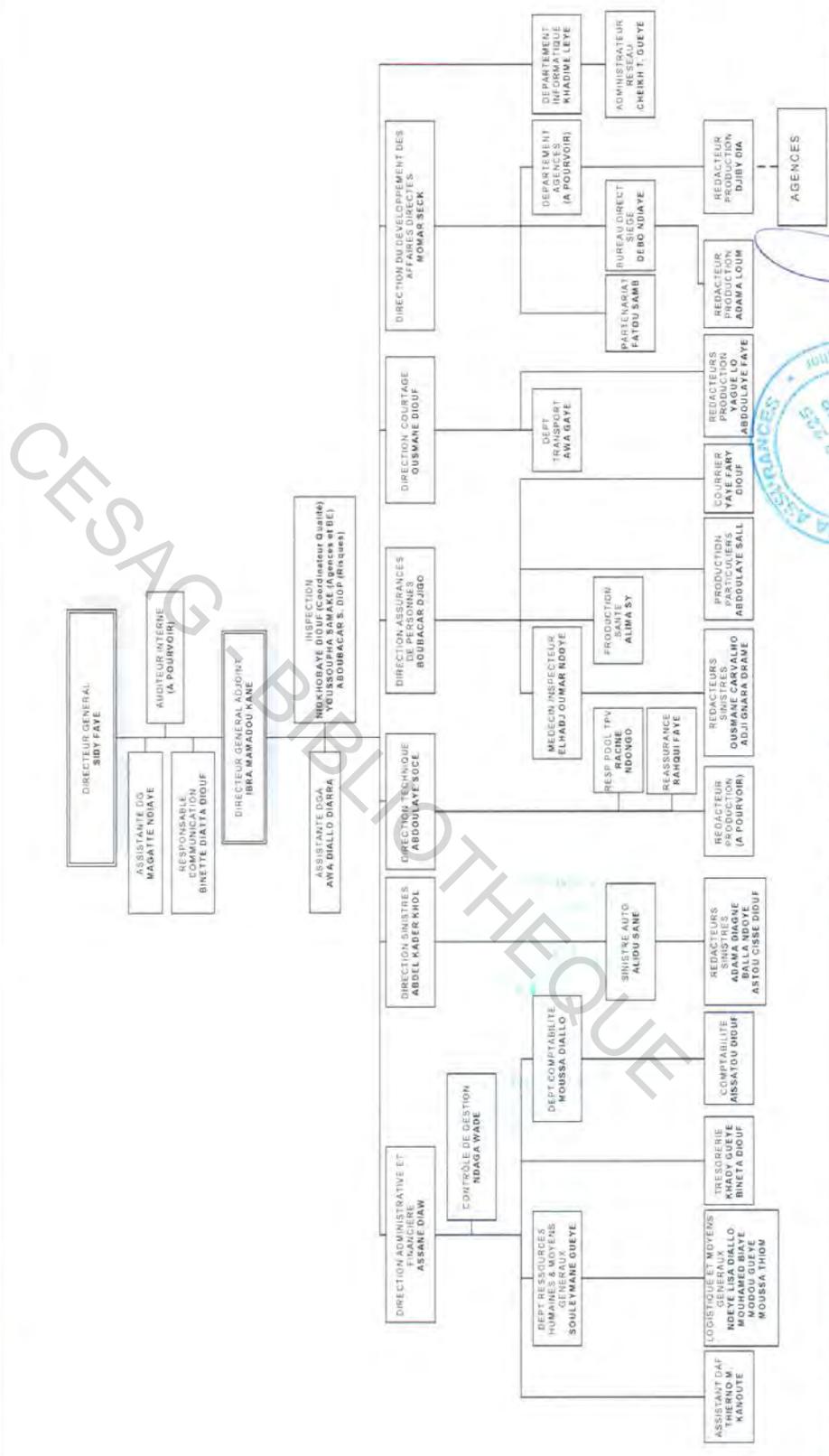
**ANNEXES**

# Annexe 1 ORGANIGRAMME NSIA ASSURANCES SENEGAL



## ORGANIGRAMME

Référence : P.ASN/IT/GEC/01  
Version : 02  
Créé le : 05 mai 2014  
Page : 1/1



**REDIGE PAR : SOULEYMANE GUEYE**  
 FONCTION : CHEF DEPT RESSOURCES HUMAINES ET MOYENS GENERAUX  
 VISA : 05 mai 2014

**APPROUVE PAR : ASSANE DIAW**  
 FONCTION : DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER  
 VISA : 06 mai 2014

**VALIDE PAR : SIDY FAYE**  
 FONCTION : DIRECTEUR GENERAL  
 VISA : 07 mai 2014

Annexe 2

**FICHE D'APPRECIATION DES PERFORMANCES**

**IDENTIFICATION**

**PERIODE :**

**NOM et PRENOMS :**

**Matricule :**

**Poste :**

**Classe :**

**Direction/Service :**

**Appréciation réalisée par :**

**Date de l'appréciation :**

**DEFINITION DU POSTE AFFERENT A L'APPRECIATION**

.....

OBSERVATIONS DE L'AGENT *(Suite à l'entretien et à la communication du dossier d'appréciation)*

.....  
.....

Signature

OBSERVATIONS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE

.....  
.....

**Premier niveau d'appréciation**

Nom : .....

Date : .....

Signature

**Approbation de l'appréciation**

Nom ; .....

Date .....

Signature

<b>CRITERES D'APPRECIATION</b>	<b>Insuffisant (0 à 2) (**)</b>	<b>Assez Bien (3 à 5)</b>	<b>Bien (6 à 8)</b>	<b>Très Bien (9 à 10)</b>	<b>NOTE</b>
<b>1- Compétences</b>					
<i>Connaissance professionnelle : Maîtrise de son activité et Facultés d'analyse et de synthèse</i>					<b>/10</b>
<i>Efficacité : Qualité du travail et respect des délais</i>					<b>/10</b>
<b>2- Résultats obtenus</b>					
<i>Résultat qualitatif : Respect du Contrat d'objectifs ou des missions confiées</i>					<b>/10</b>
<i>Résultat quantitatif : Atteinte des Objectifs des missions confiées</i>					<b>/10</b>
<b>3- Compétences interpersonnelles</b>					
<i>Aptitudes à communiquer avec sa hiérarchie</i>					<b>/10</b>
<i>Aptitudes à communiquer en équipe</i>					<b>/10</b>
<i>Aptitudes à communiquer avec l'extérieur (Clients, Fournisseurs, Etat...)</i>					<b>/10</b>
<b>4- Attitudes professionnelles</b>					
<i>Aptitudes à être autonome</i>					<b>/10</b>
<i>Anticipation et créativité</i>					<b>/10</b>
<i>Sens de la responsabilité</i>					<b>/10</b>
<i>Aptitudes à diriger (uniquement pour le personnel Manager)</i>					<b>/10</b>
<b>5- Assiduité – Présentation</b>					
<i>Respect des horaires de travail.</i>					<b>/10</b>
<i>Dressing code (présentation soignée).</i>					<b>/10</b>
<b>APPRECIATION CUMULEE</b>					<b>/130</b>

\*Toute notation < 5 et > 8 devra être justifiée.

Moyenne générale : ..... /100

**POINTS FORTS**

.....  
.....  
.....  
.....

**POINTS FAIBLES**

.....  
.....  
.....

**ACTIONS CORRECTIVES : Fixez avec l'intéressé des objectifs et un plan d'action concrets pour les trois mois à venir, susceptibles d'apporter une amélioration sensible aux résultats actuels.**

.....  
.....  
.....  
.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Annexe 3

### **ENQUETE D'EVALUATION DU SYSTEME D'APPRECIATION DU PERSONNEL DE LA NSIA ASSURANCES SENEGAL**

Dans le cadre d'une enquête faite pour évaluer le système d'appréciation des performances des agents de la NSIA Assurances Sénégal, vous êtes sollicité à consacrer quelques minutes au présent questionnaire. En réalisant cette enquête, nous souhaitons vous associer à la dynamique d'amélioration du système d'appréciation de vos performances. Ces réponses resteront strictement confidentielles et le questionnaire est anonyme.

Cochez devant la réponse qui vous convient le mieux.

**1) Quel est votre genre ?**

Féminin

Masculin

**2) Quel âge avez-vous ?**

- 30 ans  
ans

30-40 ans

40-50 ans

+ 50

**3) Depuis combien d'année travaillez-vous à la NSIA-Assurances ?**

- 2 ans

2-5 ans

5-10 ans

+ 10 ans

**4) avez-vous déjà été évalué ?**

- Oui

- Non

**5) Pensez-vous qu'il soit important de vous évaluer dans vos fonctions ?**

- Oui

- Non

Si non, justifiez votre réponse?.....  
.....  
.....

**6) comment trouvez-vous le système d'évaluation en vigueur?**

- Insatisfaisant

- Peu satisfaisant

- Satisfaisant

- Très satisfaisant

Justifiez votre réponse.....  
.....  
.....

**7) Ce système selon vous est-il objectif ?**

- Oui
- Non

Si non, justifiez votre réponse .....  
.....  
.....

**8) Le système d'évaluation actuel est-il équitable ?**

- Oui
- Non

Si non, justifiez votre réponse.....  
.....  
.....

**9) Croyez-vous qu'une meilleure évaluation puisse influencer significativement votre motivation?**

- Oui
- Non

Si oui, de quelle manière? .....  
.....  
.....

**10) Selon quelle méthode d'appréciation êtes-vous évalué ? (choisir une seule des propositions)**

- Entretien individuel (manager et collaborateur)
- Entretien collectif (entretien de groupe)
- Evaluation à 360° (évalué par ses pairs, ses collaborateurs et son supérieur)
- Assessment center (mise en situation réelle de travail)
- L'auto-évaluation
- Autres (à préciser) .....  
.....  
.....

**11) Communiquez-vous avec votre supérieur hiérarchique sur vos objectifs, pour une bonne compréhension ?**

- Oui

- Non

Si non, justifiez votre réponse.....  
.....  
.....

**12) L'évaluation du personnel est-elle suivie d'actions afin de pallier les insuffisances relevées?**

- Oui

- Non

Si oui, lesquelles ?

- Action de formation

- Augmentation de salaire ou de prime

- Promotion

- Autres (à préciser).....  
.....  
.....

**13) Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration du système d'appréciation de vos performances ?**

.....  
.....  
.....  
.....

*Merci pour votre participation.*

## Annexe 4

### **GUIDE D'ENTRETIEN POUR LE DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'APPRECIATION DU PERSONNEL DE LA NSIA ASSURANCES SENEGAL**

- 1) Le personnel de la NSIA est-il évalué ?
- 2) Existe-t-il un organigramme actualisé ?
- 3) Existe-t-il des fiches de poste formalisées ?
- 4) Communiquez-vous assez avec vos collaborateurs sur la fixation et l'accompagnement des objectifs assignés ? si oui comment ?
- 5) Existe-t-il des plans d'action post-évaluation ?
- 6) Existe-t-il une politique de gestion des compétences ?
- 7) Connaissez-vous le processus d'appréciation du personnel ?
- 8) Les objectifs fixés sont ils formalisés ? si oui comment ? lettre de missions etc ?

## Annexe 5 FICHE D'APPRECIATION DES PERFORMANCES MODIFIEE

<b>Nom et prénoms employé</b>	<b>Fonction / poste</b>	<b>Numéro matricule</b>	<b>Date d'entrée</b>
<b>direction</b>	<b>service</b>	<b>Supérieur hiérarchique</b>	<b>fonction</b>
<b>Période d'évaluation concernée</b>		<b>Revue à mi-parcours</b>	<b>Evaluation finale</b>
<b>Du 01 Janvier N au 31 Décembre N</b>		<b>Juillet N</b>	<b>Janvier N+1</b>

CRITERES D'APPRECIATION	1	2	3	4	5	NOTE
<b>1- quantitatif</b>						/5
<i>Objectif 1</i>						
<i>Objectif 2</i>						
<i>Objectif 3</i>						
<i>Objectif 4</i>						
<i>Objectif 5</i>						
<b>2- qualitatif</b>						/5
<i>Respect de la hiérarchie</i>						
<i>Compétence : Maîtrise de son activité et qualité du travail</i>						
<i>Performance : efficacité et efficience</i>						
<i>Communication avec l'extérieur (clients, fournisseurs...)</i>						
<i>Anticipation et innovation</i>						
<i>Sens des responsabilités</i>						
<i>Assiduité, ponctualité et dresse code</i>						
<i>Aptitude à diriger (uniquement pour le personnel Manager)</i>						
<i>Travail d'équipe et délégation : capacité à travailler en équipe, communiquer efficacement avec l'équipe, et déléguer (uniquement pour le personnel Manager)</i>						

Toute notation inférieure à 2 ou supérieure à 4 devra être justifiée.

**Calcul des résultats : nombre de points obtenus**  
 \_\_\_\_\_ X 5  
**Nombre de points possibles**

**SYNTHESE DE L'EVALUATION**

<b>Résultat quantitatif (70%)</b>	<b>Résultat qualitatif (30%)</b>	<b>Résultat final</b>

**Commentaires de l'évalué (résultats, besoin en formation)**

**Commentaires de l'évaluateur (résultat, points à améliorer)**

**Evalué**

Nom :

.....

Date ;

.....

Signature

**Evaluateur**

Nom ;

.....

Date

.....

Signature

## Annexe 6

### FICHE D'EVALUATION PERSONNEL D'ENCADREMENT

Nom et prénoms de l'employé	Fonction / poste	Numéro matricule	Date d'entrée
direction	service	Supérieur hiérarchique	fonction
Période d'évaluation concernée		Evaluation à mi-parcours	Evaluation finale
Du 01 Janvier N au 31 Décembre N		Juillet N	Janvier N+1

#### I/CRITERES QUANTITATIFS

1	2	3	4	5
Objectifs non atteints	Partiellement atteints	atteints	dépassés	Largement dépassés

objectifs	Moyens de contrôle	résultats	Score par l'évalué	Score final
Objectifs 1				
Objectifs 2				
Objectifs 3				
Objectifs 4				

<b>RESULTAT QUANTITATIF</b>	/5
-----------------------------	----

#### II/CRITERES QUALITATIFS

1	2	3	4	5
insuffisant	A améliorer	bon	Assez bon	exceptionnel

critères	scores
Performance : efficacité et efficience	
Compétence : maîtrise de son poste et qualité du travail	
Travail en équipe et délégation : capacité à travailler en équipe, communiquer efficacement avec l'équipe, renforcer la capacité de l'équipe et déléguer	

<b>RESULTAT QUALITATIF</b>	/5
----------------------------	----

*Toute notation inférieure à 2 ou supérieure à 4 devra être justifiée.*

**CALCUL DES RESULTATS : (nombre de points obtenus/nombre de points possibles)\*5**

## SYNTHESE DE L'EVALUATION

Résultat quantitatif (70%)	Résultat qualitatif (30%)	Résultat final

### Commentaires de l'évalué (résultats, besoin en formation)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### Commentaires de l'évaluateur (résultat, points à améliorer)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Date et signature de l'évalué  
l'évaluateur

Date et signature de

## Annexe 7

### **FICHE D'EVALUATION DU PERSONNEL D'EXECUTION**

Nom et prénoms de l'employé	Fonction / poste	Numéro matricule	Date d'entrée
direction	service	Supérieur hiérarchique	fonction
Période d'évaluation concernée		Evaluation à mi-parcours	Evaluation finale
Du 01 Janvier N au 31 Décembre N		Juillet N	Janvier N+1

#### I/CRITERES QUANTITATIFS

1	2	3	4	5
Objectifs non atteints	Partiellement atteints	atteints	dépassés	Largement dépassés

objectifs	Moyens de contrôle	résultats	Score
Objectifs 1			
Objectifs 2			
Objectifs 3			
Objectifs 4			

<b>RESULTAT QUANTITATIF</b>	/5
-----------------------------	----

#### II/CRITERES QUALITATIFS

1	2	3	4	5
insuffisant	A améliorer	bon	Assez bon	exceptionnel

critères	scores
Performance : efficacité et efficience	
Compétence : maîtrise de son poste et qualité du travail	
Respect de la hiérarchie	
Prise d'initiative	
Assiduité, ponctualité et présentation	

<b>RESULTAT QUALITATIF</b>	/5
----------------------------	----

**Toute notation inférieure à 2 ou supérieure à 4 devra être justifiée.**

**CALCUL DES RESULTATS : (nombre de points obtenus/nombre de points possibles)\*5**

## SYNTHESE DE L'EVALUATION

Résultat quantitatif (70%)	Résultat qualitatif (30%)	Résultat final

1	2	3	4	5
insuffisant	A améliorer	bon	Assez bon	exceptionnel

## OBJECTIFS POUR L'ANNEE PROCHAINE

	Objectifs	Mesures et moyens à mettre en œuvre
1		
2		
3		
4		

Date et signature de l'évalué

Date et signature de l'évaluateur

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	I
LISTE DES ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES .....	II
LISTE DES TABLEAUX .....	III
LISTE DES FIGURES .....	IV
INTRODUCTION GENERALE .....	1
<b>1<sup>ERE</sup> PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'APPRECIATION DU PERSONNEL... 9</b>	<b>9</b>
1.1. DEFINITION DES MOTS CLES .....	9
1.1.1. <i>Appréciation</i> .....	9
1.1.2. <i>Evaluation</i> .....	9
1.1.3. <i>Performance</i> .....	11
1.1.4. <i>Compétence</i> .....	12
1.2. APPRECIATION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL.....	14
1.2.1. <i>Importance de l'appréciation</i> .....	14
1.2.2. <i>Le rôle du DRH</i> .....	15
1.2.3. <i>Les limites de l'appréciation</i> .....	16
<b>CHAPITRE 2 : LE PROCESSUS D'APPRECIATION DES PERFORMANCES..... 18</b>	<b>18</b>
2.1. LA FIXATION DES OBJECTIFS .....	18
2.2. LE SUIVI DES OBJECTIFS FIXES OU LA REVUE .....	20
A MI-PARCOURS .....	20
2.3. L'ENTRETIEN D'EVALUATION .....	20
2.3.1. <i>Les différents types d'évaluation des performances</i> .....	20
2.3.2. <i>Les critères d'évaluation</i> .....	23
<b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....</b>	<b>25</b>
3.1. METHODOLOGIE ADOPTEE.....	25
3.1.1. <i>Méthode statistique</i> .....	25
3.1.2. <i>Population cible et échantillonnage</i> .....	25
3.2. COLLECTE DES DONNEES.....	26
3.2.1. <i>Questionnaire</i> .....	26
3.2.2. <i>Recherche documentaire</i> .....	27
3.2.3. <i>Les entretiens semi-directifs</i> .....	27
3.3. TRAITEMENT DES DONNEES .....	28
3.3.1. <i>Tableur Excel</i> .....	28
3.3.2. <i>Scoring</i> .....	28
<b>2<sup>EME</sup> PARTIE : APPROCHE EMPIRIQUE DE L'ETUDE .....</b>	<b>31</b>
<b>CHAPITRE 4 : CONTEXTE DE L'ETUDE .....</b>	<b>33</b>
4.1. PRESENTATION DE LA NSIA ASSURANCES SENEGAL .....	33
4.1.1. <i>Historique</i> .....	33
4.1.2. <i>Missions et objectifs</i> .....	34
4.1.3. <i>Activités</i> .....	35
4.2. SYSTEME ORGANISATIONNEL.....	36

4.2.1.	<i>Direction générale</i> .....	36
4.2.2.	<i>Direction administrative et financière</i> .....	36
4.3.	<b>PROCESSUS D' APPRECIATION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL DE LA NSIA ASSURANCES SENEGAL</b> .....	37
4.3.1.	<i>Procédure d'appréciation du personnel de la NSIA</i> .....	37
4.3.2.	<i>Présentation de la fiche d'appréciation des performances</i> .....	38
4.3.3.	<i>Les critères d'appréciation du personnel de la NSIA Assurances</i> .....	38
4.3.4.	<i>Le contrat d'objectifs</i> .....	39
<b>CHAPITRE 5 : PRESENTATION, INTERPRETATION DES RESULTATS ET DIAGNOSTIC DU SYSTEME</b> .....		<b>41</b>
5.1.	<b>PRESENTATION DES RESULTATS</b> .....	41
5.2.	<b>INTERPRETATION DES RESULTATS</b> .....	50
5.3.	<b>DIAGNOSTIC DU SYSTEME</b> .....	53
5.3.1.	<i>Contexte</i> .....	53
5.3.2.	<i>Objectifs</i> .....	54
5.3.3.	<i>Forces et faiblesses</i> .....	54
5.3.4.	<i>Scoring du diagnostic</i> .....	54
<b>CHAPITRE 6: RECOMMANDATIONS</b> .....		<b>58</b>
6.1.	<b>VERIFICATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE</b> .....	58
6.2.	<b>RECOMMANDATIONS</b> .....	58
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....		<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		<b>69</b>
<b>ANNEXES</b> .....		<b>72</b>