



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS

ISMEO

MASTER II PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Promotion : 2008-2009

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**THEME : ETUDE DES SYSTEMES D'EVALUATION DES PERFORMANCES DES
RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES ENTREPRISES SENEGALAISES : CAS**

DU CABINET *C.I.C.E Sénégal*

Présenté par

Malika BA

Maître de mémoire

Mr Réal Romuald MBIDA

Chef du Département des Masters

Maître de stage

Mr Idrissa GUEYE

Directeur des Ressources Humaines

REMERCIEMENTS

Avant tout développement sur cette expérience professionnelle, il apparaît opportun de commencer ce mémoire par des remerciements, à ceux qui m'ont beaucoup appris au cours de ce stage, ainsi qu'à ceux qui ont eu la gentillesse de faire de ce stage un moment très profitable.

Je remercie tout d'abord Mr Mansour GAYE, Directeur Général de CICE pour m'avoir autorisé à suivre ce stage.

Aussi, je remercie Mr Idrissa GUEYE (Directeur des Ressources Humaines), mon maître de stage, qui m'a formé et accompagné tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de pédagogie, ainsi qu'à l'ensemble des collaborateurs de CICE Sénégal pour les conseils qu'ils ont pu me prodiguer.

Enfin je remercie Monsieur Réal Romuald MBIDA, (Chef du département des Master ISMEO, CESAG), mon maître de mémoire pour ses enseignements et ses conseils avisés, et cela malgré son emploi du temps chargé.

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Figure 1: Aperçu historique de l'évaluation des performances-----	18
Figure 2: Les fonctions de l'évaluation des performances-----	23
Figure 3: Les enjeux de l'évaluation des performances-----	26
Tableau 1 : Récapitulatif des méthodes d'évaluation-----	43
Tableau 2 : Récapitulatif des difficultés et limites de l'évaluation des performances---	56
Tableau 3: Répartition par ancienneté par catégorie et par sexe-----	78
Tableau 4 : Récapitulatif des forces et faiblesses du système d'évaluation des performances de CICE Sénégal-----	89
Tableau 5 : Fiche de poste de l'auditeur assistant-----	94
Tableau 6 : Fiche de poste de l'auditeur senior-----	96
Tableau 7 : Fiche de poste du superviseur-----	100
Tableau 8 : Exemple de fiche individuelle de fixation de poste-----	102
Tableau 9 : Fiche d'évaluation de fin de mission-----	104
Tableau10 : Fiche d'évaluation des performances globale-----	108

LISTE DES SIGLES

CICE : Compagnie Internationale de Conseil et d'Expertise

RH : Ressources Humaines

DRH : Direction des Ressources Humaines

DPO : Direction Par Objectifs

MBO : Management By Objectives

GPEC : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

APIX : Agence nationale chargée de la promotion de l'investissement et des grands travaux

SYSCOHADA : Système Comptable de L'organisation pour l'Harmonisation en Afrique du
Droit des Affaires.

IFAC : International Federation of Accounts

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

INTRODUCTION GENERALE **7**

I. PROBLEMATIQUE :-----	10
II. INTERET ET OBJECTIF DE L'ETUDE :-----	10
III. DIFFICULTES RENCONTREES :-----	11

PARTIE I : APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : **12**

CHAPITRE 1 : APPROCHE CONCEPTUELLE-----	13
CHAPITRE 2 : FONDEMENTS DE L'EVALUATION EN MANAGEMENT ET GRH-----	16
SECTION 1 : APPROCHE HISTORIQUE DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES :--	16
SECTION 2 : PRINCIPES, FONCTIONS ET ENJEUX DE L'EVALUATION:-----	20
SECTION 3 : LES CRITERES DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES :-----	28
SECTION 4 : LES CONDITIONS DE REUSSITE DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES :-----	30
SECTION 5 : LES DIFFERENTS OUTILS ET METHODES-----	33
SECTION 6 : DIFFICULTES ET LIMITES DE L'EVALUATION-----	51
CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE-----	57

PARTIE II: CONTEXTE DE L'ETUDE ET RESULTATS **59**

CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE C.I.C.E SENEGAL :-----	60
SECTION I : APERÇU HISTORIQUE :-----	60
SECTION 2 : OBJECTIFS ET DOMAINES D'INTERVENTION :-----	62
SECTION 3 : STRUCTURES ET FONCTIONNEMENT :-----	64
SECTION 4 : MISSIONS ET OBJECTIFS RH-----	66
CHAPITRE 2 : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS :---	69
SECTION 1 : PRESENTATION DU SYSTEME D'EVALUATION DES PERFORMANCES DE CICE:-----	69
SECTION 2 : ANALYSE DE LA PERCEPTION DES SALARIES SUR LE SYSTEME D'EVALUATION:-----	77

SECTION 3 : SYNTHÈSE GLOBALE DE L'ANALYSE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES DE CICE-----	85
CHAPITRE 3 : RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES-----	90
SECTION 1 : RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES SUR LE SYSTÈME D'ÉVALUATION : -----	90
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES SUPPORTS LIÉS À L'ÉVALUATION-----	92
<u>CONCLUSION GÉNÉRALE</u>	120
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	122
<u>ANNEXES</u>	129

INTRODUCTION GENERALE

Une étude¹ de Hewitt Associates, (Cabinet Mondial de Conseil en Ressources Humaines et Risques Financiers associés) a relevé que « la crise économique accélère les changements de priorités et d'organisation dans les Directions des ressources humaines. Cela implique notamment l'acquisition de compétences nouvelles, l'identification et la mise en place d'outils susceptibles de mieux mesurer l'impact des activités RH sur les résultats de l'entreprise »².

Leonardo Sforza³, auteur de l'étude, déclare que : « les résultats démontrent que pour faire face à la crise, les responsables RH ne se contentent pas uniquement de réduire les effectifs, mais prévoient aussi d'autres mesures qui aident l'entreprise et ses salariés à se préparer à la reprise économique. »

En Afrique, la crise économique et ses conséquences a également suscité des débats.

En effet, lors des Assemblées Annuelles de la Banque Africaine de Développement (BAD) tenues du 10 au 14 Mai 2009, il a été noté que « la crise économique actuelle a grandement affecté les économies africaines avec une croissance du PIB chutant de 5,7% à 2,8% en 2009 »⁴.

Des solutions autres que le licenciement automatique doivent être apportées pour relancer l'économie africaine.

C'est dans ce cadre, qu'au Sénégal, les chefs du secteur public et privé se sont réunis le 20 Mai 2009 pour se lancer à la recherche d'un management adéquat afin de propulser leurs activités et l'économie sénégalaise en général.

¹ Etude menée pour le Club Européen des Ressources Humaines (ECHR)

² Article d'Hewitt Associates paru en ligne sur www.hewittfrance.com le 25/03/09

³ Directeur de Recherche et des Relations avec l'Union Européenne chez Hewitt Associates

⁴ Article paru dans la Revue des perspectives économiques en Afrique (PEA) Publication annuelle du Groupe de la Banque Africaine de Développement. 13 et 14 Mai 2009 ;

Lors de cet atelier, de nombreux points ont été soulevés comme « la réforme de l'environnement des affaires » ou encore « la promotion de la consommation locale »⁵ mais aussi une meilleure gestion des ressources humaines au sein des entreprises passant par le développement des compétences déjà présentes au sein des organisations.

Les responsables des ressources humaines jouent un rôle important dans le processus de relance de l'économie : il ne s'agit plus uniquement de recourir au licenciement pour remédier aux problèmes.

Ils ont recours à d'autres méthodes pour gérer les ressources humaines, telles que l'évaluation des performances : outil qui prend une importance capitale lors des périodes tumultueuses. Avec des objectifs organisationnels traduits en objectifs individuels ou d'équipe, l'entreprise pourra découvrir les employés qui ont le meilleur rendement et leur assurer de leur loyauté.

Ainsi, les employés auront la possibilité d'améliorer leur employabilité. En période trouble, l'employabilité est critique, car si les employés perdent leur emploi, ils savent qu'ils seront recherchés sur le marché si leurs compétences sont à la fine pointe.

« Une entreprise qui prend le temps de s'interroger sur son vivier de compétences sera mieux armée pour affronter les difficultés à venir. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place une vraie gestion des ressources humaines basée sur les compétences, et d'établir une réelle transparence entre les collaborateurs, le management, les partenaires sociaux et les fonctions ressources humaines. »⁶

De ce fait, l'évaluation des performances du personnel est l'outil crucial pour les ressources humaines en cette période de crise économique, car pouvant permettre de trouver le juste équilibre entre les ressources financières et les ressources humaines de l'entreprise.

La prise en compte des salariés et de leur travail est importante pour que l'entreprise soit compétitive et flexible. Il faut donc rechercher continuellement des opportunités d'amélioration de la performance individuelle, collective, et organisationnelle, en mettant en

⁵ Mme Aminata NIANE Directeur Général d'APIX.Sa

⁶ Jean Marc SATTI Directeur Général d'Aragon-e RH.

place des systèmes d'évaluation qui auront pour but essentiel l'évaluation de la qualité, de la compétence, de la performance et du potentiel des Ressources Humaines.

Ceci s'explique du fait de l'importance même de cet outil qui, en plus d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, permet le développement et l'enrichissement personnel des salariés.

Toutefois, il est important de souligner que l'évaluation en elle-même suscite méfiance auprès de ces derniers, car, même si elle tend à stimuler l'activité des entreprises, elle provoque aussi des réactions qui risquent de détériorer le climat social et les relations de coopération.

De nombreuses critiques sont ainsi formulées à l'égard des outils et méthodes utilisés et les salariés craignent souvent les conséquences de l'évaluation. Déjà au « III^e siècle le philosophe chinois Sin You, se plaignait de "l'évaluateur impérial", qui jugeait les travailleurs "non sur la qualité de leurs tâches mais en fonction de ses propres sentiments" »⁷. Il déclarait que : « Les hommes sont rarement évalués selon leurs mérites, mais plutôt selon qu'ils plaisent ou déplaisent ».

Aujourd'hui, nous assistons à d'autres critiques axées autour des méthodes utilisées pour apprécier les performances. Les entreprises cherchent toujours la "bonne" méthode d'évaluation. Il ne s'agit plus seulement de bons résultats, mais aussi de bon comportement. De ce fait, même si elle est un outil indispensable de lutte contre la crise économique, l'évaluation des performances des Ressources Humaines est à manier avec précaution, pour être acceptable socialement.

Les systèmes d'évaluation varient d'une entreprise à une autre, selon la taille, les moyens financiers et humains, les objectifs, la politique globale, la culture de l'entreprise etc.

Il appartient donc à chaque entreprise de mettre en place les outils et les méthodes permettant d'assurer l'évaluation des performances de la meilleure façon qu'il soit. L'enjeu est de réunir toutes les conditions pour que le système fonctionne durablement et qu'il débouche sur des décisions concrètes répondant aux objectifs fixés par l'entreprise.

⁷ Article de Laure BELLOT paru dans Le Monde la 4 Février 2003

Cela notamment, du fait que la qualité d'un système d'évaluation ne se mesure pas à la sophistication des supports utilisés. Le meilleur système n'est pas non plus celui qui est déjà en place dans une autre entreprise, mais celui qui s'adapte à la culture de l'entreprise, à ses pratiques de management, et à ses buts.

Il conviendra donc, à travers cette étude, d'analyser les outils et méthodes mises en place par les entreprises sénégalaises pour l'évaluation des performances de leurs ressources humaines. Nous prendrons le cas du Cabinet C.I.C.E où les procédures d'évaluation sont liées de près à la mission et la culture de la structure.

I. PROBLEMATIQUE :

L'évaluation des performances est considérée comme un élément clé de la gestion stratégique des ressources humaines de C.I.C.E Sénégal, car contribuant de près au succès et à la renommée de celle-ci. La Direction des ressources humaines a mis en place un système d'évaluation afin d'influencer tangiblement l'efficacité individuelle mais aussi de favoriser la communication interne, la motivation et la fidélisation de ses collaborateurs.

Cependant, pour répondre efficacement aux attentes de l'entreprise, il est important que les outils et méthodes utilisés soient révélateurs des valeurs culturelles et stratégiques de l'entreprise.

Dès lors, quels sont les méthodes et outils mis en place au sein du Cabinet CICE pour apprécier les performances de ses ressources humaines ? Ce système d'évaluation répond-il efficacement aux objectifs stratégiques du Cabinet ?

II. INTERET ET OBJECTIF DE L'ETUDE :

L'évaluation est une des politiques majeures de la gestion des ressources humaines et du management. Elle conditionne les attitudes et les comportements au travail. Au fil du temps, cet outil du management est devenu un levier très puissant pour la mesure des contributions individuelles, collectives, mais aussi pour le suivi individuel ou collectif d'activité.

Le système d'évaluation obéit à un processus propre à chaque entreprise du fait de sa participation au déploiement des objectifs de celle-ci. Etudier le cas du Cabinet C.I.C.E serait donc intéressant du fait de l'originalité du système qui a été mis en place. Ceci permettrait

également de voir comment dans la pratique les entreprises sénégalaises perçoivent l'évaluation des performances de leurs ressources humaines.

III. DIFFICULTES RENCONTREES :

Notre recherche sur l'évaluation des performances visait à comprendre comment les entreprises sénégalaises perçoivent cette fonction RH, comment ils l'appliquent et quels outils ils utilisent pour sa mise en œuvre.

Les résultats obtenus montrent que même si c'est un outil connu et présent au sein des entreprises, les outils et méthodes utilisés ne satisfont pas toujours les collaborateurs.

Quant aux perspectives du travail, nous considérons nécessaire de faire d'autres études pour permettre l'amélioration de nos connaissances à propos des systèmes d'évaluation des performances. Par exemple, par une étude comparative à large échelle entre les différentes entreprises. Cela nous permettra de mieux contourner le système au lieu de se centrer au sein d'une seule et même structure.

P

**ARTIE I : APPROCHE CONCEPTUELLE ET
THEORIQUE DE L'EVALUATION DES
PERFORMANCES EN GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES :**

CHAPITRE 1 : APPROCHE CONCEPTUELLE

1. EVALUATION :

Démarche visant à déterminer la valeur d'une ressource (une personne, un capital ou une organisation), à tester un processus (dans sa pertinence ou son efficacité), à mesurer des résultats (par rapport à des objectifs, des normes ou des bases de comparaison).

En Gestion des ressources humaines, c'est l'ensemble des méthodes qui permettent d'apprécier la compétence, le potentiel ou les résultats professionnels des salariés.

C'est donc une activité qui a pour finalité de mesurer ou de juger la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation.

2. APPRECIATION:

L'appréciation peut être définie comme un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou un collègue de travail sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonctions.

3. BILAN :

C'est le fait d'identifier, d'apprécier les savoirs, savoir-faire et aptitudes acquis au cours des expériences professionnelles

4. DIAGNOSTIC :

Evaluation d'une situation ou Jugement porté sur une situation ou un état.

5. PERFORMANCE :

La performance est un ensemble de facteurs reliés à savoir : la personne du titulaire, les actes effectués ainsi que les résultats obtenus par rapport aux résultats escomptés ou objectifs visés.

La performance peut avoir le même sens que le rendement et dans ce cas sera comprise comme une activité de contrôle qui consiste à porter un jugement sur la contribution spécifique de l'employé aux objectifs de l'entreprise. Il s'agit en fait de mesurer, apprécier puis juger les résultats et les comportements d'un employé pendant une période donnée, par rapport aux attentes et exigences de l'organisation.

La définition la plus simple à retenir dans ce cadre est la réalisation des objectifs organisationnels, quelque soit la nature et la variété de ces objectifs.

6. RENDEMENT :

C'est le rapport entre le temps que passe quelqu'un à faire un travail, l'effort qu'il fournit et le résultat obtenu.⁸

7. POTENTIEL :

« C'est l'ensemble des dispositions personnelles encore incomplètement exploitées qui permettent à une personne d'évoluer vers d'autres fonctions ou métiers ».⁹

8. LES COMPETENCES :

Elles définissent ce que la personne maîtrise : connaissances théoriques, savoir-faire, comportements mis en œuvre dans sa fonction.¹⁰

9. METHODE :

Il s'agit d'une démarche organisée rationnellement pour aboutir à un résultat.

En gestion des ressources humaines, il s'agit d'un ensemble de procédés ou de moyens qui contribuent à obtenir des résultats dans un domaine donné ; elles aident à produire de la connaissance ou à formaliser l'action.

10. OUTIL :

Il peut être défini comme un dispositif technique (procédé, instrumentation, procédure, logiciel, mode de calcul) servant à réaliser tout ou partie d'une pratique de gestion.

Il désigne un objet fabriqué qui sert à agir sur la matière, à faire un travail.

^{8 ; 9 ; 10} Toute la fonction Ressources Humaines : savoir, savoir faire, savoir être Annick Cohen, Dunod, 2006

11. RESSOURCES HUMAINES :

Expression ambiguë dont on se sert désormais pour parler de la gestion des hommes et des systèmes sociaux dans les organisations (« gestion des ressources humaines »). Naguère, le mot "personnel" était plus neutre. Il désignait l'ensemble des individus en situation de travail. L'idée « ressources » a des aspects valorisants, puisque l'homme y est considéré comme une richesse ou un potentiel.

12. EVALUATION DES PERFORMANCES :

Elle consiste à apprécier les résultats d'un salarié, c'est-à-dire à analyser le produit de ses activités concrètes, pour les comparer soit à des objectifs préalablement établis, soit aux résultats d'autres salariés qui exercent les mêmes activités dans un même contexte.

CHAPITRE 2 : FONDEMENTS DE L'ÉVALUATION EN MANAGEMENT ET GRH

« L'évaluation des performances est considérée comme clé de voûte du management des ressources humaines »¹¹. En effet, toutes les politiques des ressources humaines sont liées de près à l'évaluation des performances (rémunération, formation, mobilité...).

Ainsi, avant d'élaborer un système d'évaluation, il est important de connaître les origines et les bases de l'évaluation des performances car, même s'il existe autant d'approches de la performance que de parties prenantes, les règles de base liées à ce concept sont communes à toutes les organisations et doivent être connues de tout responsable des ressources humaines.

Après un résumé de l'historique de l'évaluation des performances, nous étudierons les principes, fonctions et enjeux de celles-ci puis d'en décrire les critères, les conditions de réussite, les outils et méthodes utilisés ainsi et enfin les difficultés et limites pouvant entraver le système d'évaluation.

SECTION 1 : APPROCHE HISTORIQUE DE L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES :

Dans leur ouvrage «L'évaluation du Personnel, mirage ou oasis » paru aux éditions d'Organisation en 2002, Georges TREPO¹², Nathalie ESTELLAT¹³ et Ewan OIRY¹⁴ ont élaboré une revue de la littérature française et de la littérature anglo-saxonne pour retracer les origines de l'évaluation des performances du personnel.

¹¹ Cours d'appréciation des performances de Master2/GRH de Mr Réal Romuald MBIDA.

¹² Il est actuellement professeur en management et ressources humaines dans les Groupe HEC et Program Chair en la division Conseil de l'Academy of Management aux Etats-Unis, et a présidé pendant plusieurs années l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH).

¹³ Chargée de la gestion des emplois et des compétences chez EDF-GDF. Elle poursuit également des travaux de recherche sur les conditions d'articulation entre la rhétorique et la pratique managériale dans le cadre d'une thèse de doctorat

¹⁴ Maître de conférences en Sciences de Gestion, il a soutenu une thèse sur la gestion par les compétences au Laboratoire en Economie et Sociologie du Travail à Aix-en-Provence.

C'est ainsi qu'ils ont pu affirmer que les premières méthodes d'évaluation dataient du moyen âge. En effet, les corporations de compagnons de l'époque avaient instauré des procédures pour apprécier les ouvriers depuis le début de leur apprentissage jusqu'à ce qu'ils deviennent maîtres et qu'ils réalisent un chef-d'œuvre.

Puis à la révolution industrielle, le premier système d'évaluation fut mis en place en 1800 par Robert Owen (1771-1858)¹⁵ dans ses fabriques de coton de New Lanark en Ecosse.

Des livres et des cubes étaient attribués à chaque ouvrier, les premiers pour recevoir les rapports quotidiens élaborés par chaque salarié, les seconds dont chaque face avait une couleur différente, visaient à représenter les niveaux de performance et étaient placés sur le poste de travail de chaque salarié.

La fin du XIXe siècle et le début du XXe ont été marqués par la naissance de l'Organisation Scientifique du Travail sous l'impulsion de Frederick Winslow Taylor (1856-1915)¹⁶. Pour ce dernier, l'évaluation devait se faire rationnellement pour vérifier de manière rationnelle la capacité des travailleurs à occuper les postes qui leur ont été attribués et effectuer le travail selon la méthode du « One Best Way ».

Autrement dit, il s'agissait de rechercher le meilleur geste que l'ouvrier doit faire pour chaque tâche à effectuer afin d'augmenter la cadence et ainsi augmenter la productivité.

Cette évaluation était donc basée essentiellement sur le comportement professionnel des salariés.

De 1939 à 1970, le mouvement des relations humaines¹⁷ fait naître une deuxième forme d'évaluation avec comme objectif le développement de l'ouvrier. En effet, l'accent est mis sur la communication entre le salarié et son supérieur hiérarchique. Sans rejeter le Taylorisme, cette école cherche les conditions de la meilleure efficacité et par conséquent, déduit

¹⁵ Socialiste et réformateur gallois, il est considéré comme le père fondateur du mouvement coopératif.

¹⁶ Ingénieur américain qui a mis en application l'organisation scientifique du travail, qui est à la base de la révolution industrielle du XXe siècle.

¹⁷ Le mouvement des Relations Humaines est né avec les travaux d'Elton Mayo (1880-1949) débutés à l'usine Western Electric de Hawthorne, près de Chicago dans les années 1930.

l'importance du climat psychologique sur le comportement des travailleurs. A partir de cet instant, l'entretien devient la « clé de voûte » du système d'évaluation.

Dans les années cinquante arrive Peter Ferdinand Drucker¹⁸ avec la Direction par objectifs. Cette école vise le « comment faire » pour établir un lien entre la vie de l'entreprise et la performance effective. Le manager doit fixer des objectifs, donner des moyens, fixer des politiques de règles, des méthodes de travail et contrôler les résultats a posteriori, le collaborateur ne devant désormais être jugé que par rapport à ses résultats. Ce passage de l'évaluation du comportement professionnel à l'évaluation du résultat est perçu comme une véritable innovation.

A la suite des mouvements de révolte de Mai 1968, la direction par objectifs devient, sous l'égide d'Octave Gélihier (1916-2004)¹⁹ et de Peter Drucker, la direction participative par objectifs plus axée sur la communication. Une évaluation nouvelle apparaît, celle explicite et formalisée.

Par la suite, cette forme d'évaluation s'est généralisée jusqu'à nos jours où les entreprises adaptent leur système d'évaluation à leurs objectifs stratégiques. En effet, le système d'évaluation permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes de Gestion des Ressources Humaines et asseoir les décisions concernant les carrières des salariés.

Dès lors, l'objectif de cette première partie est de montrer à travers les cinq chapitres ci-après, que l'évaluation des performances des ressources humaines n'est plus seulement un acte de management ; c'est aussi un outil de changement organisationnel et de développement stratégique, qui accompagne l'entreprise dans les perpétuelles mutations auxquelles elle peut être confrontée.

¹⁸ Théoricien américain du Management et auteur de *The practice of management* et *The effective executive*.

¹⁹ Ingénieur civil des Mines, Sciences politiques et économiste, il fut l'un des plus réputés des consultants d'entreprise de l'après-guerre, en particulier à la présidence de la CEGOS. Un des pères fondateurs de la Direction par objectifs.

Figure 1: Aperçu historique de l'évaluation des performances



SECTION 2 : PRINCIPES, FONCTIONS ET ENJEUX DE L'EVALUATION:

I. LES PRINCIPES DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES :

Aujourd'hui, l'évaluation connaît un essor considérable, car elle fait preuve de son caractère fondamentalement pragmatique et utile.

C'est un outil indispensable pour une gestion stratégique, dynamique et intégrée. A travers les ouvrages, différents principes fondamentaux peuvent être énumérés :

1. L'évaluation des performances : traduction de la culture de l'entreprise :

Il est important que le système d'évaluation mis en place traduise les valeurs culturelles de l'entreprise de sorte à pouvoir susciter l'engagement de la direction générale. En effet, c'est à travers cet engagement que l'on peut utiliser l'évaluation afin d'améliorer la performance et ainsi favoriser le succès de l'entreprise.

Or, une pareille adhésion de la direction générale ou de l'ensemble de l'encadrement n'est envisageable que si l'évaluation est en phase avec les normes culturelles de l'entreprise.

De plus, « un système d'évaluation doit toujours tenir compte de ce que les chefs de service sont prêts à faire, de ce que les salariés peuvent accepter et des modes de relation existant dans l'entreprise. Par exemple, si l'entreprise a l'habitude de laisser une grande autonomie à ses salariés, une évaluation imposée et basée sur des outils très stricts laissant peu place à l'expression individuelle sera probablement rejetée ».²⁰

2. L'évaluation des performances : élément essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise :

Elle permet de susciter, orienter et coordonner les différentes activités d'une organisation, en ce sens qu'elle s'intègre dans les relations de travail au quotidien entre les responsables et les salariés mais également entre salariés.

²⁰ Anne RIBEROLLES, Evaluer, évoluer vers un nouveau dialogue en Ressources Humaines, Les Editions d'organisation, 1992.

Elle aide aussi les managers dans leur rôle d'encadrement et permet donc de répondre plus efficacement aux résultats escomptés.

L'évaluation doit se réaliser au mieux des intérêts de l'entreprise, sans pour autant nuire au climat et porter atteinte à la qualité des relations interpersonnelles.

3. L'évaluation légitime l'autorité :

Le pouvoir est un problème central au sein des organisations.

« S'il exprime une domination il a besoin de l'adhésion du dominé pour fonctionner ». Max WEBER (1864-1920)²¹ énonçait que « détenir le pouvoir, c'est être capable de faire admettre ses décisions ».

C'est ainsi que l'évaluation introduit une forme de régulation dans les jeux de pouvoir

Le système doit donc être au cœur des préoccupations de la Direction Générale et de la Direction des Ressources Humaines.

4. L'évaluation diffuse les règles communes

Elle permet de valoriser les bonnes pratiques de management, d'assurer la cohérence du pilotage de l'entreprise et de transmettre les règles et codes qui assurent la mobilité et la flexibilité.

5. L'évaluation permet une relation entre contribution et rétribution

Pierre MORIN²² disait que « la qualité du lien qui unit l'individu à son entreprise peut s'apprécier à travers les termes de l'échange entre contribution et rétribution ».

Car, s'il ya une inégalité cela peut traduire la frustration, l'apathie et même la révolte chez les salariés.

Ainsi, les supports utilisés lors de l'évaluation devront comporter différentes rubriques pour rappeler la contribution attendue chez les salariés. Mais aussi, ils permettront une évaluation

²¹ Sociologue et économiste allemand

²² Sociologue français, auteur du livre « le manager à l'écoute du sociologue » paru aux éditions d'organisation en 2000.

des résultats, de la performance et aussi des initiatives prises pour répondre aux aléas d'une organisation.

6. L'évaluation régule le compromis social

Elle permet de se situer sur une échelle de valeur unique en assurant l'équité comme principe de régulation des relations sociales. De plus, elle permet de motiver le salarié et faire ainsi que le travail soit effectué de manière plus efficace.

Ceci permet non seulement d'avoir des résultats plus satisfaisants mais également de diminuer ou d'éradiquer les tensions existantes au sein de l'organisation.

L'évaluation se réalise donc au mieux des intérêts de l'entreprise, sans pour autant nuire au climat et porter atteinte à la qualité des relations existantes entre les personnes.

II. LES FONCTIONS DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES :

L'évaluation est un facteur fondamental de communication interne, de motivation et de fidélisation ayant plusieurs fonctions pouvant être regroupées en 5 catégories :

1. Fonctions organisationnelles :

Le rôle de l'évaluation dans ce cadre est de trouver un ajustement dans la précision des missions et responsabilités. L'évaluation permet ici d'avoir une meilleure adéquation homme/poste, car elle conditionne les attitudes et les comportements au travail. L'évaluation permet aussi de régler les conflits internes et favorise un bon climat social car c'est un moment privilégié où les managers échangent avec leurs collaborateurs.

2. Fonctions psychologiques :

Le collaborateur a besoin de situer sa contribution par rapport aux normes de réussite et par rapport aux attentes de sa hiérarchie. C'est donc un besoin de reconnaissance de ses efforts et de sa contribution.

Les salariés agissent et réagissent en tenant compte de la manière dont ils ont été évalués, il est donc important que cette évaluation se fasse dans les normes et selon les critères et objectifs préalablement définis.

L'évaluation permet de donner aux employés des raisons d'apprécier l'entreprise et d'y demeurer.

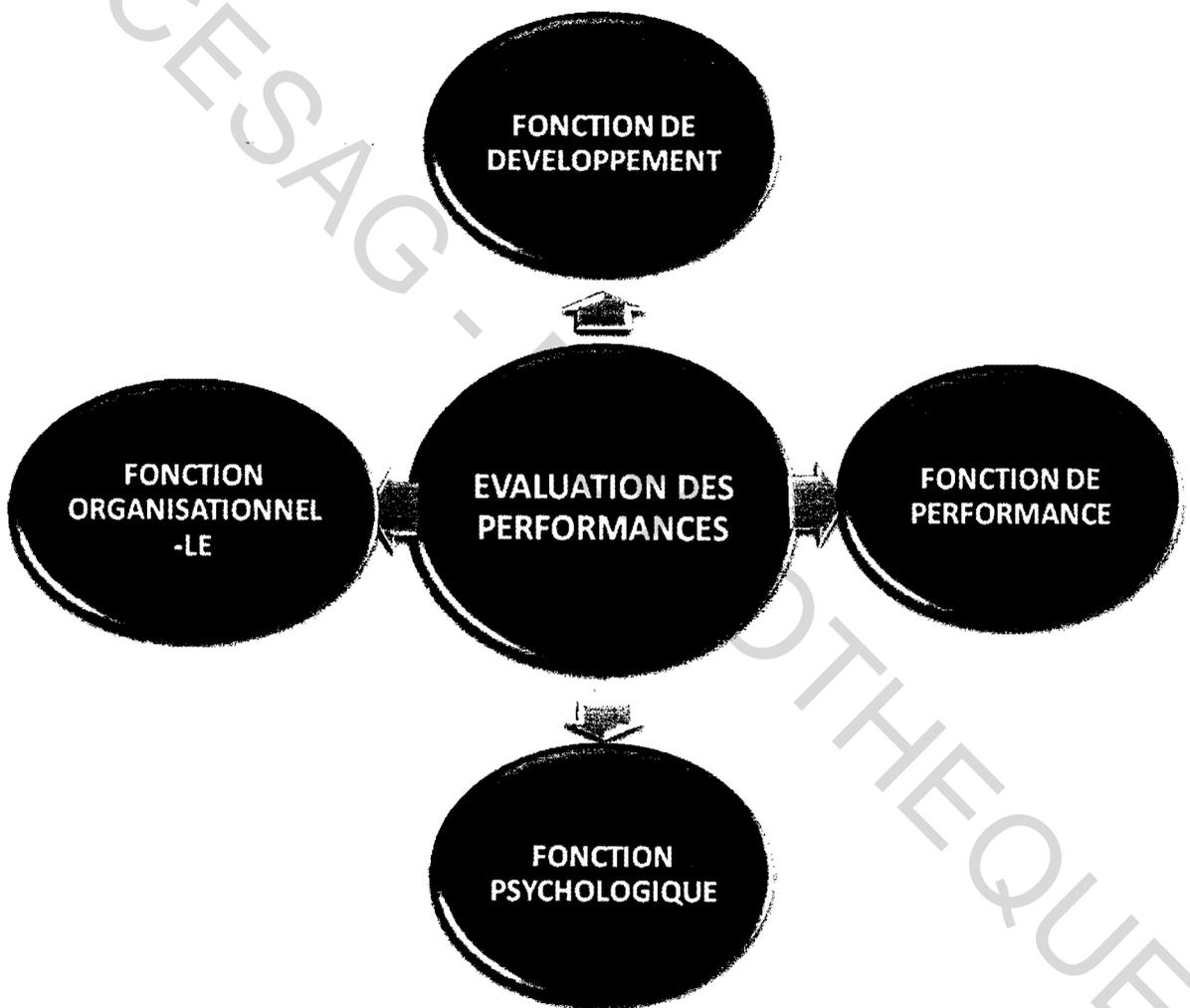
3. Fonctions de performance :

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

4. Fonctions de développement :

Il s'agit de l'adaptation au poste, à l'entreprise, développement de l'employabilité, progression de carrière, employabilité et rémunération.

Figure 2: Les fonctions de l'évaluation des performances



III. LES ENJEUX DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES :

Il s'agit de décrire ce que l'entreprise peut gagner ou perdre en procédant à l'évaluation. Celle-ci n'impliquant pas seulement l'entreprise, il s'agira de montrer également les enjeux envisageables pour les opérationnels à savoir les salariés et les managers.

1. Les enjeux pour l'entreprise

Il s'agit avant tout d'un **enjeu politique et stratégique** pour l'entreprise car il est difficile de définir des orientations en matière de politique de Ressources Humaines sans disposer au préalable d'un regard sur la situation actuelle de l'organisation ou d'une photographie des forces et faiblesses des Ressources Humaines de la structure.

L'évaluation apporte une aide à la Direction des Ressources Humaines en ce sens qu'elle permet à celle-ci de disposer d'informations importantes relatives à chaque collaborateur (les évolutions des emplois et des postes).

Toutes ses informations permettent de pouvoir orienter de manière efficace les décisions en matière de ressources humaines.

Il peut s'agir d'un **enjeu économique** du fait que la démarche de l'évaluation permet de dimensionner ses moyens en formation aux besoins actuels et futurs. On pourra par exemple définir quels salariés peuvent réussir dans un dispositif de formation qualifiante lourd et coûteux dont la mise en place est essentielle pour s'adapter à une évolution technologique ou organisationnelle.

Le système d'évaluation peut aussi avoir un **enjeu technique** car permet ainsi de mettre en place une gestion des ressources humaines traduisant les besoins de l'entreprise mais aussi de prendre des décisions cohérentes en matière de rémunération, de gestion des plans de carrière et de la mobilité, d'élaboration du plan de formation...

2. Les enjeux pour les salariés

L'évaluation a avant tout un **enjeu psychologique** pour le salarié. Dans ce cadre, elle renvoie à des éléments très personnels tels que : l'identité professionnelle, l'image de soi et l'estime de soi. Or on ne peut s'estimer soi-même que si on est correctement estimé par les autres. Les conclusions de l'évaluation doivent être une synthèse objective des contributions apportées ce qui permettra aux salariés de recevoir la reconnaissance qui leur est due.

Elle a aussi un **enjeu pédagogique** en ce sens qu'elle permet aux salariés de disposer d'un regard externe sur leurs performances et compétences. Elle permet aussi de favoriser une prise de conscience indispensable à leur évolution

Comprendre les objectifs et les transformations de l'organisation, s'investir et agir sur des points particuliers, se former, préparer une évolution... sont tant d'aspects que le salarié peut tirer d'une évaluation.

Les salariés peuvent néanmoins s'inquiéter du déroulement et des suites données à l'évaluation. Ces craintes s'estompent rapidement dès lors que les managers conduisent avec professionnalisme les évaluations en utilisant des techniques appropriées et que la Direction des Ressources Humaines a exploité le contenu des évaluations.

3. Les enjeux pour les managers :

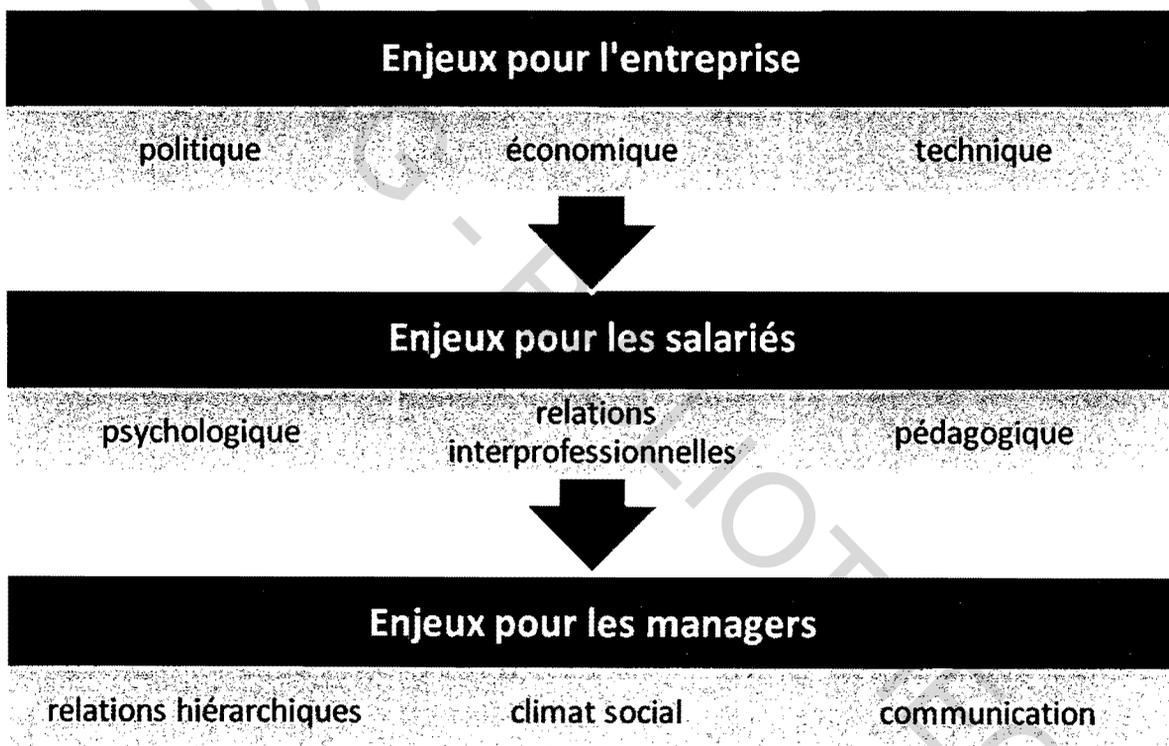
L'évaluation contribue à améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs équipes. Elle développe ainsi la responsabilité hiérarchique à tous les niveaux en garantissant une bonne communication et un bon climat social.

Elle permet à ses derniers d'assurer pleinement leur fonction d'encadrement. En effet, ils peuvent décliner les axes stratégiques en plans d'actions opérationnels, faire le point sur le travail des collaborateurs, détecter leur potentiel et donner à chacun la reconnaissance de sa contribution.

C'est un moment privilégié d'échange entre le collaborateur et le responsable hiérarchique tout en réalisant le bilan de l'année écoulée.

Le manager doit s'attacher à comprendre les motifs de réussite de certains salariés, satisfaire au mieux leurs attentes et créer des conditions identiques pour le plus grand nombre.

Figure 3 : Les enjeux de l'évaluation des performances



SECTION 3 : LES CRITERES DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES :

Il s'agit là de décrire ce que l'on évalue concrètement. Les entreprises fixent eux-mêmes ces critères pour mieux adapter l'évaluation aux activités de l'entreprise. S'il existe des critères incontournables que l'on retrouve dans plusieurs systèmes d'évaluation, il faut préciser cependant qu'il ya des exigences liées à la définition de ces critères à savoir qu'ils doivent être adaptés aux différentes fonctions à apprécier, mais aussi que les salariés doivent contribuer à cette définition.

I. Des critères adaptés à l'emploi :

L'emploi est défini comme l'ensemble des activités et des missions que le salarié doit réaliser.

L'évaluation nécessite que les critères soient adaptés à ces missions et activités.

L'utilisation d'une seule grille de critères pour l'ensemble du personnel serait donc inadaptée.

Pour chacune des missions permanentes et des objectifs personnels, il s'agira de définir les critères significatifs des résultats obtenus.

L'évaluateur devra donc se munir d'un support rappelant les fonctions propres du salarié à apprécier et faire des descriptions de fonctions car ces derniers constituent un outil indispensable pour préparer et débiter l'entretien. L'objectif sera alors d'affiner les missions permanentes figurant sur la description de fonction, de façon à identifier clairement les missions qui concernent véritablement le titulaire du poste. Il est donc important de passer en revue ces descriptions de poste chaque année afin de les modifier en fonction des évolutions de l'entreprise.

II. La participation des salariés à la définition des critères

Les salariés doivent contribuer à l'élaboration de la grille des critères pour une meilleure acceptation de l'évaluation. Ceci entre dans le cadre même de la finalité de l'évaluation à savoir favoriser les relations interpersonnelles, la communication et le climat social en général. L'information est le premier élément de l'évaluation du fait que l'on met au courant

les salariés de l'existence du système mais mieux encore le fait qu'ils participent à l'élaboration du système d'évaluation va permettre que ce dernier soit plus efficace et réponde aux résultats escomptés.

Ceci peut se faire de plusieurs manières : soit par des réunions ou des brainstorming²³ permettant d'établir une grille des critères en équipe, soit par d'autres outils et référentiels de la communication interne permettant de recueillir des informations de manière anonyme (boîte à idée...).

III. L'existence de critères « incontournables »

Ce sont les critères que l'on retrouve dans tous les systèmes d'évaluation des performances. Il s'agit de:

1. L'évaluation des résultats et de la performance

Il s'agit ici de mesurer l'écart existant entre les objectifs visés (qualitatifs ou quantitatifs) et les résultats obtenus pendant une période bien déterminée. En effet, pour chaque objectif fixé, un résultat bien déterminé lui sera associé de sorte à pouvoir mesurer la marge de performance liée à l'atteinte de cet objectif.

On évalue ainsi le résultat mais également la manière dont ce résultat a été atteint.

2. L'évaluation des compétences :

Concernant les compétences individuelles, il s'agit d'apprécier un domaine d'activité, une stratégie, un métier, un emploi. Elle est basée sur l'activité même du salarié et permet au manager de repérer les axes de progrès souhaitables pour chacun de ses collaborateurs.

Pour les compétences collectives, on évalue la cohésion des équipes et la coordination des activités car elles sont des conditions nécessaires à la réussite des actions collectives et à leur efficacité.

²³ La technique du brainstorming a été conçue en 1935 par Alex Osborn, vice-président de l'agence de publicité américaine BBDO. C'est une technique de résolution créative de problème sous la direction d'un animateur.

3. L'évaluation du comportement professionnel

Il s'agit tout d'abord des qualités professionnelles générales et communes à l'ensemble des salariés de l'entreprise comme la tenue, la présentation au travail, le respect des normes de l'entreprise, l'implication, la ponctualité et l'adhésion aux valeurs de l'entreprise.

Il ya également les qualités spécifiques requises par le poste. Par exemple, pour un poste commercial, il s'agira essentiellement de la diplomatie, la capacité d'expression écrite et orale, la discrétion, le sens des priorités.

L'évaluation du comportement professionnel permet de favoriser les résultats qualitatifs conformes aux valeurs de l'entreprise, aux pratiques de management, et à la spécificité des métiers et fonctions mais aussi d'inciter et de motiver le salarié à adapter son comportement pour réussir l'intégration au sein de l'entreprise.

SECTION 4 : LES CONDITIONS DE REUSSITE DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES :

Globalement, les auteurs s'accordent sur le fait que l'enjeu majeur de l'évaluation pour la Direction des ressources humaines est de réussir à être intégrée comme un élément essentiel du management.

En effet, cela résulte des critiques émises à l'encontre du système d'évaluation, son efficacité étant régulièrement remise en cause.

Annick Cohen²⁴ énonce que : pour qu'un système d'évaluation vive et évolue dans la durée, il faut respecter six conditions obligatoires et préalables.

²⁴ Toute la fonction Ressources Humaines » Editions DUNOD 2006

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

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

L'évaluation peut atteindre des objectifs très importants, mais qui dépendent de la présence des conditions organisationnelles précises.

Il doit exister un profond accord au sein de la direction générale sur :

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

La direction des ressources humaines pourra construire un support d'évaluation en rapport avec les orientations de la Direction générale, dont les critères prennent en compte les grands axes stratégiques de l'entreprise.

Les dirigeants, en exprimant leur volonté stratégique, indiquent explicitement le rôle qu'ils attendent de chacun.

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

La qualité de l'évaluation dépend de la qualité du management. Les managers qui gèrent leurs équipes de manière professionnelle n'ont aucune raison de craindre les entretiens qui s'inscrivent dans la simple continuité de leur mission de management.

Par contre, si les relations sont tendues, si des problèmes existent entre le manager et ses collaborateurs, les entretiens d'évaluation révéleront et exacerberont les conflits latents.

III. Une formation des managers aux procédures d'évaluation :

Les managers doivent maîtriser les techniques d'évaluation ainsi que les outils et supports qu'ils utiliseront. Ceci contribue directement à rendre le système acceptable et efficace. Ils doivent également connaître les grandes lignes de la politique Ressources Humaines de l'entreprise et savoir expliquer les liens qui seront établis entre l'évaluation des collaborateurs et les rémunérations, les formations ou encore les politiques de mobilité et reclassement. Beaucoup de séminaires sont montés pour préparer les évaluateurs à l'entretien. Ces formations mettent l'accent sur : les avantages potentiels de l'évaluation pour l'encadrement et pour les collaborateurs, la technique de l'entretien de face à face, la résolution des problèmes de l'entretien. En principe, on ne devrait pas déconnecter ces formations des autres formations de management (leadership notamment) diffusées dans l'entreprise, pour que les questions concernant ces thèmes, soient toujours cohérentes avec la philosophie du management de l'entreprise. Parfois cette formation est l'occasion unique de former l'encadrement à l'exercice d'un leadership...

IV. L'information du personnel

Les évaluateurs doivent par la suite informer les salariés et les former ce qui leur permet de se préparer à leur évaluation et d'avoir une idée précise sur les outils et méthodes qui vont être utilisés.

L'information doit présenter la démarche, le déroulement et les thèmes de l'évaluation, les moyens de préparation de l'entretien, les suites qui lui seront données, les voies éventuelles de recours. Cette information devrait impliquer les supérieurs directs et la direction.

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

Ce sont des règles qui permettront de clarifier les objectifs de l'évaluation, la mission de l'évalué, les domaines de contribution des salariés, les actions et tâches de chacun, les compétences requises pour répondre à la mission. Donc en somme, il s'agit de donner une information claire dès le départ sur les finalités de l'évaluation, ceci contribue à faire accepter le système.

Ceci implique toute une procédure qui peut directement être élaborée par la direction du personnel.

Mais il serait judicieux de confier ce travail à une "task - force" composée de membres de l'encadrement qui aura par la suite à procéder à cette évaluation.

Cette commission pourrait demeurer après la mise en route de l'évaluation, pour traiter des cas litigieux, ou des appels éventuels de la part des évalués.

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

Ce rôle est dévolu à la Direction des ressources qui chaque année devra montrer le lien existant entre les différentes politiques de ressources humaines de l'entreprise et l'évaluation qui devra être effectuée.

Il faudrait cependant laisser un espace de négociation entre salariés, managers et dirigeants de l'entreprise sur les actions qui résulteront de l'évaluation.

SECTION 5 : LES DIFFERENTS OUTILS ET METHODES

I. LES METHODES ET TECHNIQUES D'EVALUATION DES PERFORMANCES

Les méthodes d'évaluation des performances des Ressources Humaines répondent le plus souvent aux mêmes objectifs et même finalités. Elles diffèrent cependant sur certains points à savoir les objectifs visés par l'entreprise, les personnes en cause et les supports utilisés pour appliquer ces méthodes. Il est donc important de choisir la bonne méthode et aussi celle objective répondant à la fois aux exigences de l'organisation et aux besoins des travailleurs qui y œuvrent.

Dans son œuvre « Évaluation des performances au travail », parue en 2003 aux éditions Presse de l'Université de Québec, Jean Claude BERNATCHEZ cite différentes méthodes utilisées par les entreprises. Nous tenterons de les classer selon différents critères, en nous référant à d'autres auteurs.

A. Méthodes basées sur des critères faisant référence à des comportements et attitudes

1. La méthode du rangement :

Elle implique de mettre en rang ou de classer les performances des employés selon un ordre déterminé. Par exemple, dans l'ordre du mérite, chaque évaluateur classe la performance des employés selon un ensemble de traits. Cette performance est alors traitée par critères.

Globalement, il existe deux variantes principales de la méthode de rangement : le rangement par rapport aux pairs et le rangement sociométrique.

- Le rangement par rapport aux pairs :

Consiste à comparer un évalué à tous les autres de son groupe de référence.

- Le rangement sociométrique :

Il invite les collègues de l'évalué à intervenir dans la formulation de l'évaluation. Les membres du groupe sont conviés à formuler un jugement à l'égard des performances de leurs collègues.

Avantages et inconvénients de la méthode de rangement :

Elle permet de livrer une réflexion ou de porter un jugement spécifique sur chacun des évalués, guidés en cela par un outil de compréhension relativement aisé.

Cependant le rangement est plus adapté dans les groupes de taille réduite car peut impliquer une opération relativement longue et complexe.

2. L'évaluation ouverte

Elle se présente sous forme d'un texte sur les performances du collaborateur, évaluées sur un travail au cours d'une période donnée. C'est une communication écrite qui, a priori, ne répond pas, à une organisation spécifique. La rédaction peut être d'une facture analytique, chronologique ou les deux à la fois.

Avantages et inconvénients de l'évaluation ouverte:

C'est une méthode créative tant du côté de l'évaluateur que du côté de l'évalué. C'est une forme d'expression libre de propos d'un évaluateur à l'égard des performances de l'évalué. Cependant, la méthode ne convient pas à l'ensemble des situations à cause de limitations liées soit aux individus, soit aux milieux de travail.

3. La distribution forcée ou prédéterminée

Elle consiste à orienter la répartition en fonction de groupes de références déterminés à l'avance. Elle est dite « forcée » car les évaluateurs doivent répartir l'ensemble des évalués à l'intérieur de classes déterminées.

Avantages et inconvénients:

Elle permet une systématisation des performances selon un modèle mathématique simple appelé courbe normale. Cette méthode peut-être démotivante pour les employés à qui elle imposerait une cotation au dessous du mérite.

4. L'échelle graphique (ou de notation)

Cette méthode se fait sur la base de critères, quantitatifs ou qualitatifs, préétablis par l'évaluateur. Sur une échelle par exemple de 1 à 5, l'évaluateur apprécie les performances de l'évalué.

Avantages et inconvénients

C'est une méthode simple et rapide utilisée par beaucoup d'entreprises mais qui révèle cependant des limites du fait de sa subjectivité, l'évaluateur étant le seul juge lors de l'évaluation.

5. L'évaluation par échelle cotée

C'est une méthode répandue qui peut intégrer d'autres méthodes. Il s'agit de formuler un jugement à l'aide d'une fiche contenant des critères et une échelle de cotation. Ces critères sont généralement définis à l'aide d'indicateurs. L'évaluateur désigne ensuite un point de l'échelle décrivant le mieux la performance du collaborateur évalué.

Puis les résultats comptabilisés sont présentés sous forme graphique (histogramme...).

Avantages et inconvénients :

Si elle est bien élaborée, cette méthode peut servir pour répondre à des questions fréquentes relatives à la validité de l'évaluation concernant les écarts entre groupe d'évalués ou entre les services d'organisation.

6. L'échelle graduée des comportements ou méthodes des incidents critiques :

En anglais c'est la méthode BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales)

Cette méthode procure aux subordonnés des résultats utiles à l'amélioration de leur rendement en facilitant la rétroaction.

Il s'agit tout d'abord de relever les événements ou incidents critiques qui décrivent dans chaque catégorie d'emploi, les comportements caractéristiques d'une performance efficace, moyenne, inefficace.

Ensuite, on regroupe les incidents critiques en grandes catégories ou dimensions de performance (compétence administrative, aptitudes interpersonnelles etc....).

Chaque catégorie constitue un critère servant à apprécier le collaborateur.

Avantages et inconvénients :

Elle favorise l'amélioration du comportement du salarié dans son travail mais aussi c'est une méthode simple et comportementale qui réduit le risque de partialité de l'évaluateur.

7. La mesure de l'intelligence

Il s'agit généralement d'une mesure de l'intelligence non verbale fondée sur des exercices de pure logique.

8. L'inventaire de personnalité

Les comportements sont analysés à travers des dimensions de la personnalité, telles que la cordialité, le raisonnement, la stabilité émotionnelle, la dominance, la vitalité, la contrainte ...

On peut en citer deux exemples :

- **l'inventaire de personnalité d'EYSENCK :**

Il permet de mesurer la personnalité en termes de 2 dimensions générales :

- Extraversion/introversion
- Névrotisme/stabilité émotionnelle

- **l'inventaire de personnalité de HOGAN**

Il permet d'analyser la personnalité pour définir des indicateurs de réussite à un poste. Il s'attache aux aspects visibles de la personnalité que sont les caractéristiques se manifestant à

l'occasion des interactions sociales et pouvant faciliter ou entraver les contacts avec autrui et/ou atteinte de ses objectifs professionnels.

B. Les méthodes basées sur les événements et faits significatifs :

1. L'évaluation par événements significatifs :

Elle consiste à noter l'ensemble des faits positifs ou négatifs qui ont composé la vie de travail de l'employé au cours de la période de référence en cause. Puis, elle consiste à rappeler cet ensemble de faits à l'évalué selon un ordre donné soit de façon analytique ou chronologique, puis on tire les conclusions utiles de cet ensemble de faits ou d'événements.

Avantages et inconvénients

Au plan de l'objectivité, la méthode représente une amélioration de la simple évaluation ouverte dans la mesure où elle s'appuie sur des événements tangibles du travail qu'elle évoque dans la formulation de l'évaluation.

C. Les entretiens :

Le contact interpersonnel par entretien est le moyen le plus naturel de connaissance des autres et de soi. Les entretiens peuvent être pratiqués continuellement, spontanément et de manière informelle. Les jugements se construisent par eux, sans efforts, dans le flot des interactions quotidiennes et la plupart du temps sans formation particulière.

Les procédures d'entretien sont variées. Certaines ne durent que cinq minutes, d'autres une heure ou deux. Certains entretiens sont individuels : l'évaluateur et l'évalué ; dans d'autres, l'évalué fait face à deux ou plusieurs personnes ; dans d'autres encore plusieurs évalués passent un entretien en même temps avec un seul évaluateur.

1. L'entretien individuel :

L'entretien individuel, annuel ou semestriel, se déroule en général en fin d'année. Il s'agit d'un entretien en face à face avec son n+1 et parfois son n+2 si désaccord il y a. Il dure entre 1H30 et 4H. Y sont abordés les échecs et réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement un plan de formation. L'entretien donne lieu à un

document récapitulatif co-signé. L'entretien individuel est effectué dans les entreprises de toutes les tailles et tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction.

2. L'entretien collectif :

L'entretien collectif est rare et toujours précédé ou suivi par un entretien individuel. Il nécessite plus de temps que l'entretien individuel et une organisation plus complexe du point de vue de la disponibilité de chacun. L'évaluation collective au travers d'un entretien collectif est envisageable dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail.

3. Entretien non directif

Dans ce type d'entretien, l'évaluateur laisse la personne libre de s'exprimer comme elle l'entend.

4. Entretien semi-directif

La personne qui dirige ce type d'entretien est directive dans les questions qu'elle pose et non directive dans les réponses qu'elle en attend. Ceci permet d'approfondir certains points particuliers de la biographie d'une personne.

5. Entretien directif

Dans cette situation l'évaluateur pose des questions précises, pour obtenir des réponses précises, les questions étant fermées et ne laissant aucune ouverture au candidat.

6. Entretien structuré et situationnel

A partir de critères jugés stratégiques pour l'entreprise, on demande au sujet de donner des exemples précis de son action en indiquant le contexte, l'action menée et les résultats obtenus. Au préalable de l'entretien, une analyse du travail est effectuée afin d'identifier les comportements ou performances indispensables pour réussir dans un poste à pourvoir.

7. Entretien groupé

Dans cette forme d'entretien l'évalué répond à plusieurs évaluateurs. L'idée des entretiens groupés est de recouper les impressions entre les évaluateurs de manière à réduire les biais d'entretien.

Avantages et inconvénients des différents types d'entretiens :

- L'entretien individuel permet au supérieur hiérarchique d'exprimer ses jugements en direct et permet au salarié d'exprimer ses points de vue et d'aborder oralement les besoins en formation ou les évolutions souhaitées.

Les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué en état de défense.

- L'entretien collectif est important si l'on veut faire le point sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet.

L'intérêt peut être de juger de la cohésion d'une équipe ou d'un groupe.

L'exercice est relativement « sportif ». Tout ne peut pas être dit à cette occasion. De plus, singulariser un individu est difficile dans ce contexte.

- L'entretien non directif est considéré comme un mauvais prédicateur du comportement professionnel futur. Le jugement, les sentiments, etc., sont sujets à des variations très nettes qui concernent aussi bien les évaluateurs que les évalués.

- Contrairement à l'entretien non directif, les entretiens semi-directifs permettent à l'évaluateur de cibler l'information pertinente par des questions précises. Cependant, si les questions posées ne sont pas issues d'une analyse du travail, se pose alors le même problème que pour les entretiens non directifs, à savoir la comparaison des candidats entre eux.

D. Méthodes basées sur les résultats et les objectifs :

1. Les normes ou standards de rendement :

Les normes de rendement permettent à l'évaluateur de juger si ses employés ont atteint le niveau de rendement attendu. Elles sont déterminées par l'évaluateur à partir des tâches à accomplir et des objectifs à réaliser.

La norme de rendement doit être spécifique aux tâches à accomplir et associée aux objectifs de travail que doit atteindre l'employé.

La DRH doit mettre en place un dossier de rendement de l'employé dans lequel l'évaluateur consigne la grille d'évaluation remplie, les ententes conclues et les objectifs de rendement fixés pour la prochaine période.

2. La direction par objectif(DPO) ou management by objectives(MBO)

La direction par objectifs est fondée sur l'évaluation de la qualité et du degré de réalisation des objectifs. Il s'agit donc de l'analyse du travail et du contrôle des opérations.

Les collaborateurs soumis à une évaluation au moyen de la DPO doivent fixer plusieurs objectifs à atteindre pendant l'année. Les objectifs sont classés et fixés sur la base d'indicateurs de performance et l'accent est mis sur les résultats.

Avantages et inconvénients :

Cette méthode permet d'accéder à la vraie mesure de la performance en vérifiant si les résultats ont été atteints. Elle est basée sur des données concrètes car, le collaborateur reçoit des objectifs à atteindre qui ont fait l'objet d'une négociation entre lui et le manager.

Cependant, il ya un risque d'injustice ou de leurre car les activités ne sont pas toutes quantifiables.

3. L'étalonnage (benchmarking) :

Cette méthode vise surtout à apprécier les résultats des équipes de travail et de l'entreprise dans son ensemble. Au plan interne, on compare la production d'un individu, d'un groupe ou d'un service par rapport à d'autres. Il faudrait cependant qu'ils aient tous des caractéristiques susceptibles d'être comparés.

Avantages et inconvénients :

Elle peut être une des techniques les plus efficaces grâce à l'informatique qui en facilite l'exécution.

Cependant, s'il est possible de choisir des critères susceptibles de fournir des comparatifs solides, certaines réalités sont nécessairement oubliés de tout processus comparatif.

E. Les autres méthodes:

1. La méthode multi source ou 360 ° :

La connaissance de soi par l'avis des autres est ordinairement appelée méthode 360 degrés, méthode 360-degrés feedback ou encore bilan multi-perspectives ou diagnostic à évaluateurs multiples. Cette technique s'est développée aux Etats Unis au début des années 80 à l'initiative de l'institut « Management Research Group ».

Un questionnaire papier ou internet est remis à l'évalué, ainsi qu'à un certain nombre de ses pairs, de ses subordonnés et à son supérieur hiérarchique. Renvoyés anonymement à la Direction des Ressources Humaines de l'entreprise ou à un cabinet extérieur qui les traite informatiquement, ces questionnaires aboutissent à un rapport détaillé sur les différences de perception entre les divers répondants, et sur les forces et les faiblesses du participant. Ce rapport donne lieu à une séance de restitution (par un responsable RH ou un consultant) puis à l'élaboration d'un plan de développement qui prévoit une formation ou un suivi.

Le 360-degrés feedback permet d'avoir une vision périphérique de la personne par les gens qui travaillent au quotidien avec elle. Cette technique place l'évaluation au cœur du management. Elle favorise la communication au sein des équipes qui donnent des informations sur les attentes des évaluateurs. Elle accentue l'importance de la dimension collective du travail dans l'évaluation des compétences.

2. L'assessment center :

La technique de centre d'évaluation s'appelle aussi mise en situation, assessment center ou encore bilan comportemental. C'est un processus d'évaluation des personnes par une mise à l'épreuve fictive dans un contexte professionnel. Dans une perspective de développement personnel, la technique de centre d'évaluation inclut des moments où l'évaluateur restitue au candidat ce qu'il a perçu et compris de lui et dialogue avec lui pour aider à trouver des pistes de développement.

Les différentes méthodes utilisées dans les centres d'évaluations sont nombreuses. Elles peuvent inclure les autres techniques revues ci-contre. Elles sont les suivantes :

a. **Les exercices de simulation** : Ce sont des exercices individuels, à deux ou en groupe.

Il en existe quatre types :

- ***L'exercice in basket ou in tray*** : Le participant est mis devant un certain nombre de documents que l'on trouve dans la corbeille à courrier d'un manager (lettres, fax, E mail...). On lui demande en un temps limité de traiter les différents documents, de prendre des décisions et de les argumenter, d'organiser son agenda pour les semaines à venir, de rédiger une synthèse de la situation...
- ***La recherche d'informations*** : On donne au participant des documents concernant un cas d'entreprise. Il doit l'étudier puis exposer son analyse et les solutions qu'il préconise.
- ***Le travail en groupe*** : Une étude de cas est à résoudre en groupe. Chacun dispose d'un certain temps pour prendre connaissance de la situation simulée (individuellement), le groupe doit arriver ensuite à faire des préconisations, prendre des décisions...
- ***Les simulations avec compères*** : Le participant prend connaissance d'un cas donné, puis s'entretient ensuite avec un interlocuteur dont le rôle est précisément déterminé ; on peut simuler une situation de vente, de négociation...

b. **Les questionnaires d'auto-évaluation** : Ils portent sur la personnalité, les aptitudes, les compétences, la motivation... Le candidat se décrit à travers une série de questions ou de propositions à classer.

c. **Les tests** : Les tests mesurent des comportements ou des aptitudes spécifiques de l'évalué.

L'assessment center peut aussi inclure les autres méthodes d'évaluation telles que le 360° ou l'entretien d'évaluation.

Avantages et inconvénients

Le plus souvent, les traits notés sont dans un quart des cas des impressions et des inférences des évaluateurs plutôt que les comportements effectifs de la personne (Gaugler & Thornton 1989). Plusieurs études ont été menées qui montrent des qualités plutôt bonnes des centres d'évaluation, notamment en ce qui concerne la validité prédictive de la performance professionnelle (Schmidt et al. 1984, Hunter & Hunter 1984).

3. L'observation simple

Elle consiste à noter régulièrement des faits, des constats, des comportements de manière à les relier éventuellement entre eux par la suite.

4. L'auto évaluation ou la co-évaluation :

Son originalité réside dans le fait qu'elle est réalisée par deux acteurs : le collaborateur évalue lui-même ses performances sur la base d'un questionnaire approprié puis propose l'essentiel du contenu de son évaluation à l'évaluateur.

Elle comprend donc deux étapes : l'évaluateur remet au collaborateur un dossier constitué d'observations en provenance de lui-même ou d'autres personnes. L'évalué émet ensuite un jugement sur ses performances à partir des observations qui lui sont rapportées.

Puis, l'évaluateur complète et précise l'évaluation en se basant sur les informations transmises par l'évalué ou sur tout renseignement pertinent provenant de sources diverses et crédibles.

Avantages et inconvénients :

Cette évaluation est pertinente et s'inscrit dans le cadre d'un management participatif. Cette méthode responsabilise l'évalué à l'égard des résultats de son travail. C'est aussi une source de motivation au travail.

La principale limite réside dans le fait que l'évalué est en conflit d'intérêt lorsqu'il s'agit d'apprécier ses propres performances.

Tableau 1 : Récapitulatif des méthodes d'évaluation

Méthodes	Avantages et inconvénients
<i>Méthodes basées sur les critères liés à la personnalité et au comportement</i>	
Le rangement	<ul style="list-style-type: none"> • un outil de compréhension relativement aisé. • plus adapté dans les groupes de taille réduite
L'évaluation ouverte	<ul style="list-style-type: none"> • forme d'expression libre de propos de l'évaluateur à propos des performances de l'évalué • Limitations liées soit aux individus soit aux milieux de travail.
La distribution forcée	<ul style="list-style-type: none"> • permet une systématisation des performances selon un modèle mathématique simple • démotivante pour les employés à qui elle imposerait une cotation au dessous du mérite.
L'échelle graphique	<ul style="list-style-type: none"> • méthode simple et rapide utilisée par beaucoup d'entreprises • subjective car l'évaluateur est le seul juge lors de l'évaluation
L'évaluation par échelle cotée	<ul style="list-style-type: none"> • répond à des questions fréquentes relatives à la validité de l'évaluation • subjectivité et manque de précision des critères choisis.
L'échelle graduée des comportements	<ul style="list-style-type: none"> • procure des résultats utiles à l'amélioration du rendement
La mesure de l'intelligence	<ul style="list-style-type: none"> • outil fiable dans la moyenne • fiabilité pouvant diminuer au fur et à mesure de l'expérience professionnelle
L'inventaire de personnalité	<ul style="list-style-type: none"> • fiabilité faible. • peu adapté à une utilisation industrielle, car il est difficile de connaître les traits de personnalité nécessaires à la bonne tenue d'un poste donné.

<i>Les méthodes basées sur les faits significatifs</i>	
L'évaluation par événements signifiants	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode objective et efficace si elle est informatisée
<i>Les entretiens</i>	
L'entretien individuel	<ul style="list-style-type: none"> • permet au supérieur hiérarchique d'exprimer ses jugements en direct • permet au salarié d'exprimer ses points de vue et d'aborder oralement les besoins en formation ou les évolutions souhaitées
L'entretien collectif	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de juger de la cohésion d'une équipe ou d'un groupe. • Peut-être délicat si on veut singulariser une personne dans un groupe
L'entretien non directif	<ul style="list-style-type: none"> • complique la comparaison des candidats car il n'y a pas de grille d'entretien et chaque évaluateur pose des questions différentes à chaque nouvel évalué.
L'entretien semi directif	<ul style="list-style-type: none"> • permet à l'évaluateur de cibler l'information pertinente par des questions précises. • jugement de l'évaluateur réalisé en un temps court et sans critère d'évaluation défini précisément.
L'entretien directif	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilité aux biais et distorsions
L'entretien structuré et situationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de résoudre des problèmes en situation de travail.
L'entretien groupé	<ul style="list-style-type: none"> • Peut donner des résultats moins valides que l'entretien individuel
<i>Les méthodes centrées sur les résultats et objectifs</i>	
Les normes ou standards de rendement	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de vérifier l'atteinte du niveau de rendement

<p>La direction par objectifs (DPO/ MBO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permet d'accéder à la vraie mesure de la performance en vérifiant si les résultats ont été atteints. • Elle est basée sur des données concrètes • Elle évite de comparer la personnalité des collègues de travail. • Risque d'injustice ou de leurre car les activités ne sont pas toutes quantifiables. • Elle ne prend pas en considération des facteurs qui ne sont pas directement reliés aux réalisations accomplies (motivation, intérêts, qualification, connaissances...). • Elle n'est pas apte à produire une évaluation complète de la contribution.
<p>L'étalonnage (benchmarking)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elle peut être une technique efficace grâce à l'informatique. • Peut omettre certains critères
<p><i>Les autres méthodes ou sources</i></p>	
<p>La méthode multi source ou 360°</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elle favorise la communication au sein des équipes qui donnent des informations sur les attentes des évaluateurs. • Elle accentue l'importance de la dimension collective du travail dans l'évaluation des compétences.
<p>L'assessment center</p>	<ul style="list-style-type: none"> • les traits notés sont dans un quart des cas des impressions et des inférences des évaluateurs plutôt que les comportements effectifs de la personne /Très coûteux
<p>L'observation simple</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode simple et reflétant la réalité
<p>L'auto-évaluation ou la co-évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • s'inscrit dans le cadre d'un management participatif. • responsabilise l'évalué à l'égard des résultats de son travail. • une source de motivation au travail.

II. LES SUPPORTS DE L'EVALUATION :

Un support d'évaluation a un double objectif : tout d'abord, il permet de faciliter l'échange entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur et d'autre part, il doit servir d'aide à la décision au service du personnel puisqu'il est la seule trace écrite qui reste de cette rencontre.

Si ce support n'est pas pertinent, s'il ne relève pas les spécificités de chaque individu, si les critères restent vagues et inopérants et si les échelles d'évaluation sont telles que tout le monde se retrouve au même niveau, l'outil n'atteint pas ses objectifs. Il aura plutôt constitué un frein au dialogue entre les interlocuteurs et la Direction des Ressources Humaines n'aura aucune vision constructive des membres de l'entreprise.

Les supports doivent être identiques au sein d'une même entreprise ou au moins pour un même secteur d'activité ou pour les mêmes statuts.

A. Les outils préalables à l'évaluation : l'importance de la GPEC

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

1. La fiche de poste :

C'est la première étape du processus de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences. Elle en constitue la base en permettant la connaissance précise des postes de l'entreprise. C'est un outil qui décrit les activités principales et la finalité du poste dans le cadre d'une organisation. On y retrouve en général les rubriques suivantes : intitulé de la fonction, finalité, rattachement hiérarchique (service, direction), relations internes ou externes, activités principales et le profil du poste (connaissances, compétences, personnalité...). Ce descriptif concerne la situation d'aujourd'hui et une projection de la situation à moyen-terme. Les postes ainsi décrits sont regroupés dans un répertoire des emplois (ou des métiers) par emplois-type eux-mêmes regroupés en famille professionnelle.

Chaque collaborateur de l'entreprise doit donc avoir sa fiche de poste comprenant ces différentes rubriques.

Elle permet de faire un diagnostic et avoir une vision synthétique des emplois existants dans l'entreprise mais aussi de faire en pronostic sur les emplois qui vont évoluer et de pouvoir hiérarchiser et classer ces emplois dans l'organisation.

Elle accompagne la fiche d'évaluation afin de ne pas s'éloigner des spécificités de chaque poste.

Plusieurs méthodes existent pour sa mise: entretien, inventaire écrit des activités, analyse d'une journée de travail, questionnaire d'évaluation, analyse documentaire, observation directe, auto-description. Les activités ainsi décrites sont analysées au regard de critères propres à certaines méthodes ou spécifiques à l'entreprise.

2. Le référentiel emploi ou métier:

Il représente un ensemble d'activités pouvant être référées à un même métier. Le Référentiel Emploi (ou Métiers) peut, selon les entreprises, s'appeler :

- Le référentiel d'activités
- La nomenclature d'emploi
- La cartographie des métiers

C'est donc le fait de regrouper par familles professionnelles des points communs ou des techniques communes afin de permettre une amélioration de la mobilité interne en anticipant les similitudes entre différents métiers. Il s'agit de lister les activités et les compétences d'un métier.

Un référentiel métier peut par exemple, pour la famille ressources humaines se décliner en cinq phases :

- Famille Professionnelle : Ressources Humaines
- Sous-famille : formation, recrutement, paie...
- Emploi Type : Assistante, secrétaire, technicien, responsable
- Poste : Technicien Paie (si sous-famille paie)
- Tâche : Calculer les soldes de tous comptes (pour le technicien paie).

3. Le référentiel de compétences :

Il donne l'ensemble hiérarchisé des compétences liées à un emploi. Il permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Il constitue l'outil de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation.

Le référentiel de compétences résulte de l'analyse des activités, il décrit et situe les compétences requises pour réaliser ces activités.

Les compétences sont regroupées par domaine (technique, organisationnel, relationnel, stratégique) et hiérarchisées.

Le référentiel constitue un outil de pilotage de la gestion des compétences

Il permet de proposer des fiches descriptives et des représentations complémentaires (cartes ou graphes) des relations existant entre les divers éléments décrits.

Il constitue une base référentielle exhaustive, actualisée, partagée des compétences.

Une même compétence peut être requise pour plusieurs activités.

On peut recourir à différentes méthodes pour identifier, décrire et analyser les compétences :

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

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

B. Les supports utilisés lors de l'évaluation :

Ce sont des outils nécessaires car ils accompagnent l'évaluateur et l'évalué tout au long du processus et servent à la fin de l'évaluation pour les décisions finales. Il est donc important qu'ils soient élaborés avec soin et qu'ils respectent un certain nombre de rigueur mais aussi qu'ils soient adaptés aux différents emplois.

1. La fiche individuelle de fixation des objectifs

Elle peut être rédigée de façon indépendante ou faire partie de la fiche d'évaluation elle-même.

C'est un document dans lequel on consigne le résumé des formations suivies au cours des trois derniers exercices, les principales missions de la direction pour l'année, les principales missions du poste de l'agent, puis de détailler les objectifs par priorité (selon leur définition propre, leurs indicateurs, les moyens mis à disposition pour atteindre ses objectifs). Avant la

signature du document, le supérieur hiérarchique apporte ses observations suivies des commentaires de l'agent concerné.

2. La fiche d'évaluation :

Il s'agit d'un document écrit utilisé pour formaliser les règles du jeu lors de l'évaluation et conserver une trace de ce qui a été décidé. Elle est remplie au moins une fois par an par le salarié et son supérieur hiérarchique au cours de l'entretien. Elle doit être suffisamment explicite et informatif et mettre en avant aussi bien les points concernant la performance mais aussi ceux concernant les compétences et le projet professionnel du salarié.

Lors de son élaboration, elle doit tenir compte non seulement de la culture de l'entreprise, de sa politique de ressources humaines, de ses objectifs stratégiques et de sa politique de communication, mais également des spécificités liées au poste ou à l'emploi à apprécier.

La fiche d'évaluation comprend en général cinq parties²⁵:

- une grille des critères de compétences
- les indicateurs de performances
- l'évaluation des objectifs fixés lors de la précédente évaluation
- les objectifs fixés pour la période à venir
- la partie développement

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

3. Les guides d'entretien d'évaluation:

Il existe deux guides d'entretien : un destiné à l'évalué et le second destiné à l'évaluateur.

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

²⁵ Cours d'appréciation des performances de Master2/GRH de Mr Réal Romuald MBIDA.

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

SECTION 6 : DIFFICULTES ET LIMITES DE L'EVALUATION

Si le système d'évaluation est un outil important pouvant permettre une meilleure gestion du potentiel de l'entreprise, il peut se trouver face à des difficultés et dysfonctionnements pouvant faire que le système n'atteigne pas ses objectifs.

Les auteurs ont procédé à plusieurs études afin de déterminer les difficultés réelles que peut rencontrer un système d'évaluation.

I. Les difficultés de conception et d'évolution des systèmes d'évaluation :

Dans leur œuvre Gestion des Ressources Humaines (Dunod, 2004): Pratiques et éléments de théorie, Loïc CADIN, Francis GUERIN et Frédérique PIGUEYRE traitent d'un certain nombre de limites de l'évaluation liées tant à sa conception qu'à son évolution.

1. Les excès de visées :

Lorsqu'une entreprise met en place un système d'évaluation, la tentation est grande de vouloir lui assigner de multiples objectifs : fournir de base plus objective à l'individualisation des rémunérations, améliorer le fonctionnement quotidien et bâtir un plan de formation individuel, identifier des orientations professionnelles souhaitables et souhaitées.

2. Visées incohérentes avec les processus de décision

La question que l'on se pose dans ce cadre est s'il faut passer beaucoup de temps à parler de carrière, si le principal outil de gestion des mobilités est une bourse d'emploi assurant la mise en compétition des candidatures individuelles.

3. Absence d'enjeux réels de la procédure

En dépit des annonces officielles, la procédure d'évaluation ne s'articule sur aucun processus de prise de décisions. Ces dernières continuent à être prises de la même façon qu'avant la mise en place de l'évaluation encourageant ainsi ses opposants à ne pas la suivre. La procédure est alors un rituel dépourvu de sens.

4. Implication purement verbale des dirigeants dans le processus

Ces derniers se limitent à la définition des objectifs de l'évaluation, et ne pilotent pas le reste de la procédure. Or même si la gestion opérationnelle de l'évaluation est faite par les N+1, les dirigeants doivent veiller à l'effectivité du système mis en place.

5. Déficiences en formation ou information

Le plus souvent, l'évaluateur est désigné mais n'est pas formé et les évalués ne sont pas informés de la procédure. Ceci peut faire que le système ne soit pas efficace car du côté des évaluateurs, ils ne sauront pas mener à bien l'évaluation et du côté des évalués, ils n'auront pas confiance pour répondre aux attentes de l'évaluateur, encore faudrait-il qu'ils soient en mesure de percevoir ces attentes.

II. Des difficultés explicites et implicites :

L'évaluation du personnel est une pratique difficile qui présente de nombreuses difficultés et engendrent donc de nombreuses insatisfactions implicites ou explicites. Celles-ci ont été étudiées par Georges TREPO, Nathalie ESTELLAT et Ewan OIRY dans leur ouvrage « l'évaluation du Personnel, mirage ou oasis » paru aux éditions d'Organisation en 2002.

1. Les difficultés explicites

- *Liées à l'outil (conception, réalisation et mise en œuvre)*

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 dans la mesure

où la cible visée, la personne, est elle aussi très complexe. Il est difficile de faire le choix entre les indicateurs globaux et les indicateurs locaux.

A ces difficultés de conception s'ajoutent celles liées à la réalisation. Il est loin d'être évident de créer un outil simple, pragmatique, qui s'adapte à la complexité de l'activité humaine. De fait, les objectifs en sont d'autant moins faciles à fixer, sachant que les descriptions valides et fiables des emplois sont extrêmement difficiles à obtenir.

- ***Difficultés liées à la relation manager-managé***

Le fait que les managers aient du mal à se positionner lors des entretiens est une difficulté supplémentaire. Les dialogues entre les managers et les managés ne sont pas aussi francs et honnêtes qu'ils le devraient, ce qui n'aide pas non plus les évalués à s'exprimer sincèrement, le climat social n'étant pas forcément idéal.

Tout 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 évalués ne se permettent pas toujours d'être totalement honnêtes pour des raisons multiples, peur d'être incompris, d'être « mal notés ».

Ce sont toutes ces difficultés explicites qui engendrent des difficultés implicites.

2. Les difficultés implicites

- **Liées à l'outil**

- **Des biais difficilement contournables**

Le premier biais est celui du jugement, certains évaluateurs seront plus indulgents que d'autres, consciemment ou inconsciemment, certains auront un sentiment de pitié ou encore de culpabilité face à leur évalué.

De la même façon, certains peuvent avoir tendance à donner à tout le monde la même notation... la moyenne pour ne faire aucune discrimination et n'être de ce fait aucunement impliqué. Ou encore, il se peut que l'un des critères du salarié contamine de façon positive autant que négative le reste de l'évaluation (effet de halo). Le jugement peut donc être largement altéré.

Le biais de l'observation est le deuxième facteur qui peut altérer le jugement. L'évaluateur observe le futur évalué. 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.

Enfin, le troisième biais est celui de la « recherche du coupable ». Effectivement, si les résultats ne sont pas à la hauteur, le manager a tendance à rechercher le coupable, ce qui n'est pas objectif et qui déclenche nombre de désagréments. La personne visée, qui n'est pas forcément la bonne cible, peut s'en trouver totalement désabusé et démotivée et cela peut se ressentir sur les résultats à venir.

– **Un rapport coût /bénéfice de l'évaluation difficile à apprécier**

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

Tout d'abord, faut-il apprécier les résultats ou les compétences ? Les effets sont contrastés sur les comportements au travail. D'autre part, il y a 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. D'autre part, il y a une difficulté importante pour l'ensemble des acteurs à gérer la remontée d'informations et d'autant plus quand elle est négative.

– **Difficultés implicites liées à la mise en œuvre de l'outil (acteurs...)**

Les évaluateurs 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.

III. Les dysfonctionnements liés au « dialogue-action » et ceux liés à la structure de l'entreprise :

Selon Anne RIBEROLLES (« Evaluer, Evoluer vers un nouveau dialogue en Ressources Humaines », paru aux Editions d'organisation en 1992), les limites de l'évaluation peuvent être classées en deux sous-ensembles :

1. Le « dialogue-action » entre l'évaluateur et l'évalué:

Il s'agit essentiellement de l'écoute mutuelle débarrassée de tout a priori entre les deux personnes. Cette écoute favorise l'échange et le partage lors de la conversation et produit ainsi

des actions concrètes pour arriver à un accord sur la démarche à suivre. Ce dialogue-action peut ne pas fonctionner et être source de difficultés pour l'évaluation et ce pour plusieurs raisons :

- Les interlocuteurs ne sont pas prêts de se parler du fait d'un manque de formation, de préparation ou d'expérience de l'une des parties.
- Les interlocuteurs ne sont pas dans de bonnes conditions pour travailler efficacement, faute de connaître les objectifs à atteindre et les finalités du système d'évaluation.
- Le système mis en place n'est pas conforme à la culture d'entreprise.
- L'évaluateur n'a pas les moyens de sa politique : si les salariés se rendent compte que celui-ci n'a aucun pouvoir pour faire appliquer les décisions prises au cours de l'entretien, qu'il n'intervient pas réellement sur le déroulement de leur carrière et, ne répond pas à leurs attentes, les entretiens ne seront plus considérés de la même manière.
- Les outils d'évaluation sont inefficaces : car ne permettent pas d'atteindre les objectifs de l'évaluation et ne prennent pas en compte les spécificités des différents emplois présents au sein de l'entreprise.

2. Les dysfonctionnements liés à la structure de l'entreprise :

C'est lorsque la structure de l'entreprise ne permet pas le passage d'une gestion traditionnellement collective à une gestion réellement individuelle des personnes.

En effet, les entreprises ne sont pas encore capables aujourd'hui de gérer individuellement certaines catégories du personnel (par exemple les hauts potentiels) en exception des règles établies pour l'ensemble du corps social. Dans ce cadre, l'évaluation est rarement pris en compte en tant qu'outil politique et stratégique

Tableau2 : Récapitulatif des difficultés et limites de l'évaluation des performances :

Difficultés de conception et d'évolution des systèmes d'évaluation	
<ul style="list-style-type: none"> • Les excès de visées : • Visées incohérentes avec les processus de décision • Absence d'enjeux réels de la procédure • Implication purement verbale des dirigeants dans le processus • Déficits en formation ou information 	
Difficultés implicites et explicites	
Les difficultés explicites	Les difficultés implicites
<ul style="list-style-type: none"> - Liées à l'outil (conception réalisation et mise en œuvre) - Difficultés liées à la relation manager-managé - Des conditions sociales délicates à réunir 	<ul style="list-style-type: none"> • Liées à l'outil <ul style="list-style-type: none"> - Objectifs divers et ambiguës - Biais difficilement contournables - Un rapport coût / bénéfice de l'évaluation difficile à apprécier • Difficultés implicites liées à la mise en œuvre de l'outil (acteurs...)
Difficultés liés au « dialogue-action » et à la structure de l'entreprise.	
Le « dialogue action »	La structure de l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> - Manque de formation des supérieurs hiérarchiques. - Pas de négociation réelle des objectifs - Problèmes relationnels - Inexistence d'un plan de suivi au cours de l'année avec le supérieur hiérarchique. - Connaissance insuffisante des outils d'évaluation - Problème de crédibilité des évaluateurs vis-à-vis des évalués. - Réticence des supérieurs hiérarchiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de résultats concrets suite à l'évaluation - Pas de gestion réellement individuelle - Difficulté pour l'évaluateur à cerner la stratégie de l'entreprise. - Difficulté de la DRH à faire remonter les informations - Difficulté de positionnement de la DRH par rapport à la hiérarchie - Insuffisance de l'engagement de la Direction Générale - Prédominance du court terme sur le long terme.

CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE

Afin de collecter un maximum d'informations sur le thème de l'évaluation des performances, une recherche documentaire a été effectuée, ainsi que des échanges d'informations, notamment des entretiens avec le Directeur des Ressources Humaines. Des questionnaires à remplir ont été également distribués à quelques collaborateurs du Cabinet.

I. Recherche documentaire :

Dans ce cadre, nous avons eu à faire des recherches et avons consulté des travaux et des publications disponibles à la bibliothèque du CESAG²⁶, à la bibliothèque de l'Université Cheikh Anta Diop. Nous nous sommes également référés aux supports de cours de Master1 et de Master 2 allant dans le même sens que notre thème.

Une recherche sur internet a été réalisée tout au long de l'étude. Celle-ci nous a permis d'appréhender le système d'évaluation des performances sous plusieurs angles, mais aussi, de renforcer nos connaissances sur ce thème et plus particulièrement de son importance au sein des entreprises en cette période de crise économique.

L'internet a servi de base à notre recherche documentaire, car nous a permis de connaître les références de plusieurs œuvres et auteurs traitant de l'évaluation des performances.

II. Méthode de recueil et d'interprétation des données :

Il s'agit de présenter la démarche méthodologique utilisée pour aborder le thème de l'évaluation des performances au sein du Cabinet CICE. Nous avons opté pour une méthode qualitative s'appuyant sur des questionnaires à remplir et des entretiens avec le Directeur des Ressources Humaines.

1. L'entretien

Effectués à l'aide d'un questionnaire fixant un ensemble de questions à aborder et à approfondir, les entretiens avec le DRH ont permis de recueillir un maximum d'informations

²⁶ Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

sur le système d'évaluation utilisé au sein de CICE Sénégal. Cet instrument s'est avéré être très fructueux pour notre étude car nous a apporté beaucoup d'éclaircissement, permettant de déceler les forces et les faiblesses du système d'évaluation des performances de CICE Sénégal.

2. Les questionnaires :

Afin de pouvoir se familiariser avec le système, puis de l'analyser, il a paru important de renforcer les entretiens avec le DRH, par des questionnaires anonymes, distribués à un ensemble de collaborateurs du Cabinet.

- **L'échantillonnage**

L'effectif global du Cabinet étant de 50 personnes, notre échantillon de base est de 15 personnes, à savoir 30% de la population.

Aucun critère de sélection n'a été retenu car le questionnaire a été conçu pour l'ensemble des salariés de l'entreprise, chacun d'eux étant soumis à l'évaluation des performances.

L'échantillon se répartit donc comme suit : 10 auditeurs et 5 assistants comptables, 10 hommes et 5 femmes, 11 agents de maîtrise et 4 employés.

- **L'analyse des questionnaires**

Une analyse quantitative par thème a été élaborée afin de mener à bien cette étude. En effet, le questionnaire étant composé de 20 questions, nous les avons groupées en 5 thèmes à savoir : la période d'évaluation et le délai préalable d'information des salariés, les méthodes de l'évaluation, les critères de l'évaluation, les résultats et les conséquences de l'évaluation, l'évaluation globale des collaborateurs sur le système d'évaluation.

Cette analyse par thème permet de ne pas sortir du champ de l'étude et de mieux percevoir les attentes des collaborateurs quant aux différents aspects du système d'évaluation.

P

ARTIE II: CONTEXTE DE L'ETUDE ET RESULTATS

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE DE

L'ETUDE C.I.C.E SENEGAL :

SECTION I : APERÇU HISTORIQUE :

Le Cabinet C.I.C.E Sénégal (Compagnie Internationale de Conseil et d'Expertise) est une société anonyme d'expertise de droit sénégalais créée en 1992 par Amadou Mansour Gaye avec un capital social de 22 millions de Francs CFA comptant 50 employés.

C'est un réseau de cabinets d'audit et de conseil à l'échelon international, qui est présent actuellement au Sénégal et en Côte d'Ivoire et dont l'expansion dans d'autres Etats de l'UEMOA (Burkina Faso, Mali, Guinée...) est en cours. Il a représenté Deloitte Touche Tohmatsu²⁷ de 2000 à 2006.

Avec des valeurs telles que l'intégrité, la diversité culturelle, l'engagement mutuel..., le Cabinet a su se doter depuis sa création d'environ une cinquantaine de clients de référence parmi lesquels de grands groupes nationaux et multinationaux, mais également d'Institutions publiques et parapubliques et de petites et moyennes entreprises.

Dans un marché de plus en plus concurrentiel, CICE Sénégal se fixe comme objectif de maintenir sa place de leader national et vise une position professionnelle prééminente au

²⁷ C'est l'un des grands cabinets d'audit et de conseil (Big Four) avec Pricewaterhouse Cooper, Ernst & Young et KPMG, né des fusions successives des acteurs anglo-saxons historiques de ce secteur.

Ses domaines d'activités sont : l'audit juridique et fiscal, corporate finance, consulting et expertise comptable, certification, fiscalité, consultation en gestion, conseils financiers...

Avec un chiffre d'affaires en 2007/2008 de 27,5 milliards de dollars, il a 165 000 collaborateurs dans le domaine et est présent dans plus de 145 pays.

Sénégal et dans toute la région francophone, en offrant à ses clients des services de haute qualité diversifiés et innovants.

Son principal but est d'être reconnu parmi les partenaires principaux des investisseurs à travers une large clientèle internationale, nationale et régionale.

Ainsi, des contrôles de qualité périodiques des dossiers de travail sont effectués conformément aux normes internationales d'audit. Le Cabinet a mis en œuvre la norme ISQC1²⁸ de l'IFAC²⁹ et a entamé depuis Février 2009, le processus de certification ISO 9001 Version 2008³⁰.

Le CICE a assuré depuis sa création diverses missions d'audit de projets financés par le Fonds Mondial.

L'Etat du Sénégal lui a également confié l'étude destinée à formuler des recommandations de sorte à aligner le Sénégal sur les exigences du Fonds Mondial.

²⁸ Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen limité d'informations financières historiques, et d'autres missions d'assurance et de services connexes.

²⁹ L'International Federation of Accountants (IFAC) a pour but de renforcer la profession comptable mondiale et contribuer au développement d'économies internationales fortes en mettant en place des normes professionnelles de qualité élevée, en promouvant l'adhésion à de telles normes, en encourageant la convergence internationale de ces normes et en s'exprimant sur les questions d'intérêt général là où l'expertise professionnelle est hautement pertinente.

³⁰ Dernière version à ce jour de la norme de référence ISO, applicable dans tous les secteurs d'activités, et qui définit les exigences d'un système de management de la qualité.

SECTION 2 : OBJECTIFS ET DOMAINES D'INTERVENTION :

Occupant la place de leader dans le marché sénégalais, ses missions sont liées à la profession comptable et s'étendent sur d'autres domaines d'activités très variés.

I. Les missions d'audit ou de révision

Celles-ci constituent l'activité principale du Cabinet et comprennent l'audit légal ou commissariat de comptes, l'audit contractuel ou conventionnel d'entreprises ou projets financés par les bailleurs de fonds.

II. Les missions d'assistance comptable :

Il s'agit de toutes les activités liées à la tenue de dossiers de la comptabilité et de révision comptable. On peut citer :

- Les imputations et enregistrements des opérations comptables dans les différents journaux, dans le respect des systèmes, méthodes et procédures comptables.
- L'élaboration et la revue des états de rapprochement bancaire.
- La validation des balances annuelles des comptes.
- La révision des comptes.
- La production ou la supervision des déclarations fiscales et sociales dont le client est assujéti ;
- L'élaboration de bulletins de salaires.

III. Les missions de conseil :

Il s'agit d'interventions complémentaires pour la résolution de problèmes qui se posent aux clients du CICE dans des domaines autres que la comptabilité.

Ces missions sont relatives à la gestion des entreprises, au droit des sociétés, au droit pénal des affaires, au droit social, à la fiscalité des entreprises et des dirigeants, au recrutement et à la formation du personnel pour les besoins de l'entreprise.

IV. Les missions d'intervention :

Ce sont des interventions en informatique et en organisation mais aussi de missions de consolidation des comptes d'audit fiscaux.

V. Assistance à la préparation de dossiers de demande de concours financiers ou d'agrément fiscaux

Le CICE apporte une aide globale aux entreprises pour qu'ils soient en mesure de justifier leurs demandes de financement ou d'agrément fiscaux adressée aux banques, au Trésor ou à l'APIX de la manière la plus claire possible.

VI. Recrutement pour le compte de la clientèle

Le Cabinet est en effet en mesure d'effectuer pour le compte de ses clients des recrutements de personnel à la fois qualifié et opérationnel sur la base des banques de données dont il dispose à travers des tests préalablement élaborés.

VII. Formation

Le CICE est un cadre de formation en finances et en comptabilité pour le personnel venant d'autres entreprises. Ceci permet aux agents et cadres d'entreprises et des projets de développement d'élaborer une meilleure information financière.

La formation permet aussi aux comptables de mieux maîtriser les principes fondamentaux SYSCOHADA et des recommandations du Conseil National de la Comptabilité.

SECTION 3 : STRUCTURES ET FONCTIONNEMENT :

Il compte environ 50 collaborateurs de haut niveau bénéficiant d'une large expérience en Afrique de l'Ouest et en Europe. Le Cabinet comprend hormis la Direction Générale, six départements opérationnels, trois commissions de réflexion et un comité de coordination.

(Voir organigramme en annexe).

I. La Direction Générale :

C'est la Direction de pilotage stratégique de CICE Sénégal. La présidence et la direction générale est assurée de manière provisoire par l'Associé signataire. Celui-ci assure l'autorité supérieure en matière de politique qualité et veille à l'atteinte de tous les objectifs assignés au Cabinet.

II. Le Département Audit et Conseils :

Il est chargé des missions d'audit légal portant essentiellement sur la certification des comptes, des missions d'audit contractuel portant sur des points spécifiques en fonction des attentes du client, des missions de conseils en relation avec les missions d'audit.

Le chef du département a pour rôle d'organiser et de contrôler le travail du département.

Les superviseurs et seniors sont responsables des dossiers et assurent un suivi régulier de ceux-ci. Les assistants exécutent l'ensemble des tâches courantes requises pour chaque dossier.

III. Le Département Expertise Comptable :

Composé d'un personnel spécifique (chef de mission comptable, les juniors, les assistantes débutantes et une opératrice de saisie), il est chargé de missions d'assistance comptable portant essentiellement sur des dossiers de tenue de comptabilité et de révision comptable.

Le chef de mission a pour rôle d'organiser et de contrôler le travail des collaborateurs.

Les juniors sont responsables des dossiers et sont chargés d'exécuter le travail requis pour chaque dossier, appuyés dans leurs tâches par les assistants.

L'opératrice de saisie est chargée d'enregistrer les pièces et documents comptables.

IV. Le Département juridique et Fiscal :

Il est composé du chef de département, de superviseurs, de seniors et d'assistants.

Il est chargé de missions d'assistance juridique et fiscale portant essentiellement sur les conventions d'assistance signées avec les différents clients du Cabinet ; de missions de consultance ponctuelles ; d'assistance dans le contentieux fiscal et judiciaire.

V. Le Département Informatique, Archives et documentation :

1. Le service de documentation et des archives :

Composé d'un archiviste documentaliste, il est chargé du traitement de l'information, de la documentation et de la gestion des archives. Il est également chargé de la gestion de la bibliothèque, des nouvelles acquisitions.

2. Le service informatique :

Composé d'un chef de service sénior et d'un junior, le service informatique veille à l'ensemble des tâches concernant l'installation et le maintien du parc informatique.

VI. Le Département Gestion des Risques :

Il est composé d'un responsable risques et la mission de revue de qualité lui est affectée de manière provisoire. Il a pour mission d'amender les politiques et les procédures, d'identifier les risques, de développer des stratégies et procédures pour les classer par priorité, d'élaborer des politiques pour atténuer les risques, de mettre en œuvre les contrôles pour attribuer les responsabilités, de tester l'efficacité et de mesurer les résultats.

VII. La Département des Ressources humaines :

Sous la supervision du chef de département, elle est chargée de gérer le potentiel humain du Cabinet par notamment l'administration du personnel, la fixation de toutes les politiques liées à cette fonction.

VIII. Les commissions de réflexion :

Ce sont des commissions de réflexion sur les politiques de rémunération, de formation et d'évaluation. Chaque commission est chargée de l'élaboration de la politique qui la concerne ainsi que de sa mise en œuvre.

IX. Le comité de coordination :

Il a été instituée afin d'assurer le suivi des missions d'audit. Il se réunit tous les quinze jours sous la présence de l'Associé signataire, le responsable de la gestion des risques, des directeurs de mission, des superviseurs et des séniors.

Les points débattus lors de ces réunions concernent principalement l'état d'avancement des missions en cours et des difficultés rencontrées, l'organisation et l'affectation des missions à lancer ainsi que le fonctionnement de CICE Sénégal.

SECTION 4 : MISSIONS ET OBJECTIFS RH

CICE Sénégal place ses ressources humaines au cœur de son objectif stratégique, le potentiel humain et le développement de celles-ci étant considérés comme clé de voûte de son succès et de sa renommée.

C'est ainsi que la Direction des Ressources Humaines a mis en place différentes politiques et procédures axées autour du recrutement, de l'évaluation des performances, du plan de carrière, de la promotion interne, de la rémunération, de l'estimation des besoins du personnel....

I. La politique de recrutement :

La Direction des ressources humaines sélectionne des collaborateurs ayant des capacités à développer les aptitudes et les compétences nécessaires pour réaliser l'ensemble des missions qui leur sont confiées. Le Cabinet a recours au recrutement externe lorsqu'il n'existe pas en son sein de collaborateur susceptible d'occuper le poste à pourvoir.

Pour les candidatures externes, si le Directeur Associé décide du recrutement, les candidats retenus sont renvoyés devant un Cabinet spécialisé en recrutement qui va procéder aux études d'ordre comportemental et psychologique et faire un rapport circonstancié au Cabinet qui décidera de la suite à donner.

Si le Cabinet de recrutement donne son feu vert, des contrats à durée déterminée sont proposés au candidat.

II. La politique de formation :

La politique de formation continue du personnel de l'organisation est un critère fondamental conditionnant l'avancement de chaque salarié. Avoir un personnel de qualité est essentiel pour sauvegarder sa place de leader dans le marché national.

C'est pour cette raison qu'une commission formation a été mise en place. Celle-ci a instauré un dispositif en vue de la mise en œuvre des tâches à accomplir dans la gestion de la formation, de la planification stratégique à l'évaluation post formation en passant par l'analyse des besoins en formation, la diffusion de la formation et l'élaboration du plan de formation.

III. La politique de communication :

La Direction a également mis en place un Manuel du Collaborateur, outil de communication mais aussi de gestion du climat social pour une meilleure compréhension des missions du Cabinet mais aussi pour une meilleure intégration des nouveaux membres.

Le but ultime de la mise en place de cet outil est d'intégrer dans la vie de tous les jours la philosophie de gestion et la culture spécifique de l'organisation.

Toutes les pratiques mobilisatrices, tous les programmes de valeur ajoutée et toutes les recettes gagnantes des entreprises hautement performantes reposent d'abord et avant tout sur l'affirmation claire de la direction d'œuvrer dans ce sens.

C'est donc un document écrit qui informe les employés sur la façon dont est l'entreprise, ce que l'on attend d'eux et ce à quoi ils peuvent s'attendre de l'entreprise.

IV. La politique de motivation du personnel

Le Cabinet se dote de moyens et d'investissements très lourds afin de mener à bien ses missions et atteindre ses objectifs en matière de recrutement.

Consciente que la motivation est l'un des facteurs déterminants des performances des salariés, la Direction des Ressources Humaines a mis en place une politique de motivation visant à fidéliser les salariés.

En effet, un plan véhicule a été instauré, permettant à chaque collaborateur de pouvoir acquérir un véhicule neuf avec un coût de financement de 40% supporté par le Cabinet, et les 60% restant sont dus par le collaborateur mais étalé sur une période de 48 mois.

Un crédit mobile est accordé aux seniors, aux superviseurs, managers et chefs de département. Une prime de rendement est accordée aux collaborateurs après l'évaluation annuelle. Il ya également la prise en charge médicale à hauteur de 95% grâce à l'adhésion aux Institutions de Prévoyance Maladie mais aussi à la souscription d'une assurance complémentaire.

CICE Sénégal a également souscrit à une assurance responsabilité civile d'une valeur de 294 Millions de Francs CFA.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS :

L'objectif de ce chapitre est d'étudier le système d'évaluation tel qu'il est perçu et appliqué au sein du Cabinet, ses finalités, mais aussi la méthodologie et les outils utilisés.

C'est en outre, l'occasion de présenter et d'analyser les résultats de l'enquête ayant été menée auprès des salariés de CICE Sénégal. Cette enquête permet de déterminer la satisfaction des salariés par rapport au système d'évaluation.

SECTION 1 : PRESENTATION DU SYSTEME D'EVALUATION DES PERFORMANCES DE CICE:

A la suite des entretiens menés auprès du Directeur des Ressources Humaines (voir questionnaire de l'entretien en annexe), il a été relevé que l'évaluation des performances à CICE Sénégal est considérée comme un acte fort de management. Elle fait partie des obligations des responsables opérationnels envers les collaborateurs placés sous leur responsabilité. Cette obligation est rappelée à travers les missions de chacun de ces responsables opérationnels.

Selon le Directeur des ressources humaines, « Le développement optimal de chaque collaborateur est essentiel au succès du Cabinet », et, celui-ci passe nécessairement par une évaluation des performances du personnel.

« L'évaluation constitue, dès lors, une marque de considération pour le collaborateur, tout en permettant de clarifier les objectifs à atteindre et de prendre du recul par rapport aux actions et missions immédiates ».

I. Les outils préalables de l'évaluation des performances :

L'entretien avec le Directeur des ressources humaines nous a permis de recueillir les informations concernant les préalables de l'évaluation.

Concernant tout d'abord les fiches de poste, le Cabinet en dispose pour chaque emploi , mais elles ne comportent pas l'ensemble des rubriques qui doivent figurer sur la fiche de poste notamment la finalité du poste, le rattachement hiérarchique (service, direction), les relations internes ou externes, les activités principales et le profil du poste (connaissances, compétences, personnalité...). Sur les fiches de poste de CICE Sénégal nous trouvons uniquement l'intitulé du poste suivi d'une description détaillée des activités qu'effectue le titulaire du poste. (Voir un exemple de fiche de poste en annexe).

Concernant les référentiels métiers ou emploi et les référentiels de compétences, le Cabinet n'en dispose pas.

Or, ces outils sont très importants car ils servent de support lors de l'entretien d'évaluation, de plus la fiche de poste doit comporter toutes les rubriques précitées de manière à pouvoir distinguer tous les postes existant au sein du Cabinet. Ceci est important car la fiche de poste est un document dont se sert l'évaluateur lors de l'entretien pour ne pas sortir du cadre du poste à évaluer, mais aussi pour mieux définir les objectifs et les résultats de l'évaluation pour chaque type de poste.

II. La fixation des objectifs de l'évaluation :

L'évaluation des performances à CICE Sénégal permet d'éclairer les perspectives de carrière des salariés, car, c'est le moment où le Cabinet peut identifier ceux ayant un potentiel pour occuper des postes à des niveaux hiérarchiques plus élevés. C'est aussi le moment de conduire un dialogue entre le collaborateur et son responsable hiérarchique, ceci permettant de mieux connaître les souhaits du salarié, d'anticiper ses besoins et de mieux fidéliser celui-ci.

Le résultat de l'évaluation sert ainsi de support à l'élaboration d'un plan de développement qui donnera lieu à plusieurs types d'actions telles que la formation, la mobilité, l'évolution professionnelle....

Ainsi, pour la Direction des Ressources Humaines, « l'évaluation est un facteur fondamental de communication interne, de motivation et de fidélisation des salariés répondant à plusieurs objectifs ».

Ces objectifs sont définis aux préalables dans la politique d'évaluation des performances du personnel. Il s'agit donc de :

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

Concernant les objectifs des salariés, ils sont fixés lors de l'entretien d'évaluation globale regroupant l'Associé et l'ensemble des salariés du Cabinet. Ces derniers sont donc impliqués dans la fixation des objectifs qui leur sont assignés pour l'année à venir.

Cependant, il n'existe pas de fiche de fixation des objectifs permettant d'identifier ceux-ci et de savoir s'ils sont quantitatifs ou qualitatifs et s'ils sont accompagnés d'indicateurs de performances.

III. Les critères de l'évaluation :

Les critères de l'évaluation sont actualisés de manière régulière afin d'être alignés aux nouveaux objectifs de CICE Sénégal. Cependant, ils ne sont pas définis par l'ensemble du personnel car les salariés ne sont pas impliqués lors de la définition des critères.

Ceux-ci diffèrent en fonction des périodes de l'évaluation, car, pour chaque moment d'évaluation, il y a des critères qui correspondent. Cependant, même s'ils sont différents selon les deux moments d'évaluation, les critères sont communs à l'ensemble du personnel et ne sont pas définis selon les fonctions de chacun.

De plus, ces critères correspondent plus à une évaluation du comportement professionnel qu'à une évaluation des résultats, or que l'on devrait retrouver des critères pour les deux évaluations à la fois.

IV. La périodicité de l'évaluation :

L'évaluation au sein du Cabinet se déroule en deux temps : tout d'abord, une évaluation à mi-parcours effectuée par le supérieur hiérarchique direct à la fin de chaque mission, ainsi qu'une évaluation globale effectuée à la fin de l'année et qui implique tous les collaborateurs du Cabinet.

1. L'évaluation à mi-parcours ou l'évaluation de fin de mission :

A la fin de chaque mission et après rédaction de leurs rapports de mission, il est procédé systématiquement à l'évaluation des collaborateurs par leurs supérieurs hiérarchiques.

L'évaluation du collaborateur émane des objectifs découlant des missions et qui sont décrits dans le profil de poste.

Avant de procéder à l'entretien d'évaluation, une copie du support d'évaluation est remise au collaborateur qui est chargé de le consulter.

Au moment de l'entrevue, le dialogue avec le collaborateur est primordial ; celui-ci étant libre de discuter de certains points, d'exposer ses commentaires et d'exprimer ses idées.

A la fin de l'évaluation, le supérieur hiérarchique et le collaborateur évalué établissent des objectifs pour la prochaine mission.

Le collaborateur évalué fait part de ses observations et signe le document qui est ensuite transmis à l'Associé.

2. L'évaluation globale annuelle :

A la fin de l'année, il est procédé à une évaluation globale qui est en fait une synthèse de toutes les évaluations effectuées après chaque mission et qui tient compte de l'ensemble des objectifs que s'est fixés le Cabinet.

Le collaborateur évalué mentionne ses observations et signe le document portant sur l'évaluation globale. Ce document est transmis à l'Associé qui fait ses commentaires et fait une proposition définitive sur l'avancement ou non du collaborateur et sur les objectifs qui lui sont assignés pour l'année suivante.

Un entretien d'évaluation globale est ensuite organisé entre l'Associé et tous les collaborateurs.

Lors de cette rencontre, il est procédé à un examen des réussites mais aussi des défis de l'année écoulée. C'est aussi à ce moment que l'on fixe les objectifs de l'année à venir.

L'une ou l'autre partie peut également, à l'occasion de cette rencontre, identifier et recommander des activités de développement professionnel qui pourraient aider le collaborateur dans son travail quotidien ou contribuer à sa promotion au sein du cabinet.

Lorsque le document est finalisé, il est signé par l'Associé et le collaborateur puis, joint au dossier personnel du collaborateur.

V. L'entretien d'évaluation:

La principale méthode d'évaluation des performances retenue est celle de l'entretien professionnel entre l'évalué et son supérieur hiérarchique direct. Cet entretien intervient à plusieurs moments au cours de l'année car les salariés sont évalués au retour de chaque mission. C'est donc une méthode mixte car il y'a d'abord une auto-évaluation avant une co-évaluation entre l'évaluateur et l'évalué.

En effet, avant le début de chaque évaluation, l'évalué s'auto-évalue lui-même par une fiche d'évaluation qui lui est remise puis, son supérieur hiérarchique organise un entretien avec lui.

Cet entretien est l'occasion d'un dialogue et d'un échange entre le responsable opérationnel et le collaborateur qu'il doit apprécier.

A la fin de l'entretien, l'évalué apporte ses observations et signe le support d'évaluation avant de le transmettre à son supérieur hiérarchique.

Cependant, nous notons l'absence de guide d'entretien pouvant indiquer au collaborateur comment l'entretien va se dérouler et comment il devra se préparer, quels documents il devra mettre en évidence pour des éventuelles consultations du supérieur hiérarchique.

Ce guide permet notamment aux évalués d'être informés sur les techniques de l'évaluation pour en connaître les enjeux et les étapes...

Nous notons en outre que les évaluateurs sont formés à la conduite d'entretiens d'évaluation et de plus, la Direction des Ressources Humaines contrôle la qualité de ces entretiens.

VI. Les supports utilisés durant l'évaluation :

Deux supports ont été élaborés pour le système d'évaluation des performances de CICE Sénégal: un support pour l'évaluation de fin de mission ou à mi-parcours et un support pour l'évaluation de fin d'année nommé « formulaire d'évaluation globale ».

1. Le support de l'évaluation à mi-parcours: (voir en annexe)

C'est un document de deux pages se décomposant en plusieurs parties.

Tout d'abord une partie pour l'identification de l'évalué (son nom, son grade), ainsi que de la mission qui lui a été assignée (la société, la période de la mission..). L'évaluateur indique également son nom et sa fonction.

Ensuite il y a six parties représentant chacune les critères d'évaluation qui sont:

- I. Présentation générale
- II. Relations avec le client
- III. Relations internes
- IV. Compréhension et implication dans le dossier
- V. Contribution à la qualité du travail et des rapports
- VI. Aptitude à développer d'autres missions.

Enfin, il ya deux dernières parties prévues pour des commentaires et des suggestions du collaborateur.

On remarque qu'aucun barème n'est prévu sur la fiche pour indiquer comment le salarié est évalué, autrement quelle note est donnée pour apprécier chaque critère de manière concrète (le nombre de points...)

De plus, nous notons l'absence d'indicateurs de performance pour les différents critères ainsi définis par exemple, il est impossible de déterminer comment les relations internes ou les relations avec le client vont être évaluées. Quelles questions se posent vraiment l'évaluateur pour savoir quelles étaient les relations internes de l'évalué ? Ou comment va-t-il apprécier l'aptitude de l'évalué à développer d'autres missions ?

Ce support laisse donc à supposer que l'évaluateur reste libre par rapport à l'évaluation à mi-parcours.

2. Le support d'évaluation de fin d'année (voir en annexe) :

C'est un document de cinq pages composé d'une première partie pour l'identification de l'évaluateur et celui de l'évalué (nom, fonction, grade, ancienneté dans le poste. On indique également dans cette partie la date de l'évaluation et le total des notes attribuées. Ensuite, une petite grille présentant l'échelle de notation est prévue, il s'agit d'un barème allant de 1 à 4 selon le degré de satisfaction des attentes.

Il y a une deuxième partie représentant les 12 critères d'évaluation définie par la Direction Générale, la Direction des Ressources Humaines et la Commission Formation.

Ces critères sont les suivants :

- I. Qualité du travail
- II. Respect du temps de travail
- III. Aptitudes professionnelles
- IV. Sens de l'initiative
- V. Leadership
- VI. Travail en équipe
- VII. Motivation et disponibilité
- VIII. Confidentialité
- IX. Assiduité
- X. Relations interprofessionnelles
- XI. Relations avec le client
- XII. Présentation générale

Ces critères sont appliqués à l'ensemble du personnel du Cabinet sans distinction de l'emploi ou du poste occupé.

Chaque critère est suivi de sa définition ainsi que des indicateurs de performance répartis selon une échelle de notation de 1 à 4. Chaque note doit être justifiée à la fin du tableau.

Après la définition de ces critères, ainsi que de leur notation, une partie programme de développement est prévue pour inscrire les points à développer ainsi que les moyens pour y arriver comme la formation, le coaching...

La dernière partie prévue concerne les commentaires des acteurs (évaluateur et évalué) suivis de leurs signatures.

Il est important de souligner que ce document est assez complet, la seule limite réside dans le fait que par le biais des critères et de leurs indicateurs, nous constatons qu'il s'agit uniquement d'une évaluation du comportement professionnel et non d'une évaluation des résultats.

Or nous rappelons que l'évaluation globale doit prendre en compte l'évaluation du comportement professionnel et celle des résultats.

Les critères définis ne sont donc pas suffisants pour une évaluation du rendement des salariés. De plus, le document devrait présenter une partie pour le comportement professionnel et une partie pour la comparaison des objectifs par rapport aux résultats.

Après une présentation du système d'évaluation de CICE Sénégal, il est nécessaire de s'interroger sur la perception des salariés quant à son application.

SECTION 2 : ANALYSE DE LA PERCEPTION DES SALARIES SUR LE SYSTEME D'EVALUATION:

Afin de mener à bien cette étude, une enquête a été effectuée auprès des collaborateurs du Cabinet par le biais de questionnaires (voir en annexe).

Les questionnaires ont été distribués à 15 collaborateurs de CICE, ce qui équivaut à 30% de l'effectif global qui est de 50 personnes. Ces 15 personnes sont réparties comme suit :

11 agents de maîtrise, 4 employés, 10 hommes et 5 femmes.

L'ancienneté pour cette population varie entre 1an et demi et 4ans.

Tableau 3: Répartition par ancienneté par catégorie et par sexe :

ANCIENNETE	AGENTS DE MAITRISE		EMPLOYES		TOTAL	
	HOMME	FEMME	HOMME	FEMME	HOMME	FEMME
Moins de 2 ans	0	0	1	0	1	0
de 2 à 3 ans	2	1	2	0	4	1
De 3 à 4 ans	3	0	0	1	3	1
4 ans et plus	2	3	0	0	2	3
TOTAL	7	4	3	1	10	5

Les questionnaires sont composés de 20 questions portant sur le système d'évaluation. Pour procéder à l'analyse qualitative de la satisfaction des salariés, il paraît plus judicieux de procéder à un regroupement des questions par thème et de décrire de manière succincte les réponses ainsi obtenues.

I. La périodicité de l'évaluation et le délai préalable d'information des salariés : (Q1, Q2, Q3, Q4, Q7)

Les quatre premières questions sont relatives au délai préalable d'information des collaborateurs. En effet, pour qu'un système d'évaluation soit accepté de tous, il faut que les

évalués soient suffisamment informés mais aussi à temps. L'information des salariés pour toute action devant être menée et qui les implique, fait partie intégrante de la politique de communication interne de l'entreprise, mais également, du maintien du climat social de celle-ci. Cette information contribue aussi au succès de l'évaluation, car les salariés se sentent impliqués dès l'annonce de l'événement. Elle est donc une des conditions de réussite de l'évaluation des performances.

Outre l'information des salariés, il faut que l'évaluation soit effectuée de manière régulière. La pratique montre une préférence de l'annuité pour les entreprises, certaines d'entre elles procédant à une ou plusieurs évaluations à mi-parcours pour préparer l'évaluation globale.

Qu'en est-t-il du cas de CICE ?

Question 1 : Etes-vous informés avant le début des évaluations ?

Les 14 personnes ayant répondu à cette question déclarent tous être informés avant le début des évaluations.

Nous notons donc le respect de l'information préalable des salariés.

Question 2 : Pensez-vous être prévenus à temps ?

Les mêmes 14 personnes interrogés ont répondu OUI à cette question et considèrent donc être prévenus à temps avant le début des évaluations.

Question 3 : Combien de temps avant le début de l'évaluation êtes vous informés ?

Sur les 14 personnes ayant répondu à cette question, 13 d'entre elles disent être informés quelques jours voir une semaine avant l'évaluation et une personne déclare être informée une journée avant l'évaluation.

Question 4 : A quel moment pensez-vous que vous devriez être informé :

Les 14 personnes sont satisfaites sur ce délai de quelques jours à une semaine et estiment qu'il devrait être maintenu et une personne estime devoir être informée une journée avant cette évaluation.

Nous pouvons donc dire que ce délai est satisfaisant dans la mesure où, il permet à chaque collaborateur d'être informé d'une éventuelle évaluation des performances et de pouvoir se préparer en conséquence sans perturber son rythme de travail (sélection des dossiers pouvant être consultés par l'évaluateur, aménagement de son planning pour le jour de l'évaluation...).

Question 7 : A quel moment êtes-vous évalué ?

A cette question, 11 collaborateurs disent être évalués à deux moments : à la fin de chaque mission et à la fin de chaque année. 2 enquêtés disent être évalués seulement après chaque mission et, 2 autres, seulement à la fin de chaque année.

L'évaluation doit être faite de manière régulière nous pouvons dire que ceci est le cas à CICE car il est prévu de procéder à une évaluation après chaque mission (à mi-parcours) et à la fin de chaque année.

II. Le déroulement de l'évaluation (Q5, Q6, Q10, Q12) :

Ces questions sont relatives à la méthode utilisée lors de l'évaluation, à savoir si c'est un entretien avec le supérieur hiérarchique ou une autre méthode, mais aussi pour savoir si les salariés savent quelles sont les attentes de l'évaluateur quant à l'entretien qui sera mené.

De plus, c'est l'occasion de s'interroger sur la formation ou non des évaluateurs aux techniques de l'évaluation. En effet pour la majorité des entreprises, l'évaluation est effectuée par le biais d'un entretien avec le supérieur hiérarchique direct car ce dernier connaît mieux les objectifs que l'on fixe aux salariés placés sous sa responsabilité. Il est donc important de s'interroger sur le cas de CICE pour ce qui est de l'évaluateur. Concernant la formation (ou au moins l'information) aux techniques d'évaluation, elle est très importante, dans le sens où l'évaluateur est plus préparé et ne tourne pas en rond le jour de l'entretien. Il va directement à l'essentiel et pose les questions importantes, il sait pourquoi il intervient, dans quel cadre et quels outils utiliser pour mener à bien cette action.

La formation aux techniques d'évaluation est aussi l'une des conditions de réussite de tout système d'évaluation.

Question 5 : Comment êtes vous évalué ?

A cette question, les 15 collaborateurs ont déclaré que l'évaluation se fait par un entretien avec leur supérieur hiérarchique direct.

CICE Sénégal rentre donc bien dans la catégorie de la majorité des entreprises utilisant l'entretien d'évaluation par le supérieur hiérarchique direct.

Question 6 : Qui selon vous doit vous apprécier ?

Tous les 15 enquêtés estiment que c'est le supérieur hiérarchique qui devrait les apprécier.

Nous constatons qu'en règle générale ce sont les supérieurs hiérarchiques directs qui doivent apprécier les collaborateurs qui sont sous leur responsabilité.

Question 10 : Savez-vous ce que l'évaluateur attend de vous ?

A la question relative aux attentes de l'évaluateur, 7 collaborateurs savent ce que l'évaluateur attend d'eux et 8 déclarent ne pas savoir ce que l'évaluateur attend d'eux.

On remarque donc ici que plus de la moitié des salariés ne savent pas ce que les évaluateurs attendent d'eux. On peut donc poser la question des objectifs de l'évaluation : les évalués sont-ils impliqués dans le processus de fixation des objectifs de l'évaluation ?

De même on peut se demander comment les évalués sont informés avant le début des évaluations ? Est-ce une information détaillée sur le système d'évaluation, les objectifs, les conséquences (...) ou est-ce une simple information sur la tenue d'une évaluation ?

L'absence de guide d'entretien peut expliquer ceci, car c'est dans celui-ci que les évalués trouvent toutes les informations concernant les enjeux et le suivi de l'évaluation.

Question 12 : Êtes-vous formés ou au moins informés sur les techniques d'évaluation ?

10 des collaborateurs disent être formés ou au moins informés sur les techniques d'évaluation et 5 déclarent n'être ni formés ni informés sur ces techniques.

Notons que ces 10 collaborateurs sont des cadres ayant sous leur responsabilité des employés. Donc une majorité des cadres est formée aux techniques de l'évaluation.

III. Les critères de l'évaluation (Q15, Q16, Q17, Q18) :

Les questions qui suivent concernent les critères choisis pour mesurer la performance des salariés. Rappelons que le critère est l'élément qui permet de distinguer et de mesurer une compétence, une performance ou un comportement professionnel. Ces critères doivent faire l'objet d'une adhésion entre la partie se chargeant de l'évaluation et les travailleurs devant être évalués, ces derniers devant être impliqués lors de la définition des critères. Il y a une autre exigence qui est celle de l'adaptation des critères aux différentes fonctions à apprécier au sein de l'entreprise.

Question 15 : Pensez-vous que les critères d'évaluation retenus soient adaptés à vos missions et objectifs ?

Les 15 enquêtés pensent que les critères de l'évaluation retenus sont adaptés à leurs missions et objectifs.

Ceci montre donc que les objectifs prévus correspondent à l'ensemble des salariés.

Question 16 : Avez-vous été impliqué dans le choix de ces critères ?

Sur les 15 enquêtés, 12 considèrent ne pas être impliqués dans le choix des critères retenus, tandis que, 3 collaborateurs disent avoir participé au choix des critères.

Le choix des critères a été fait sans la participation de l'ensemble des évalués, ce qui peut aussi expliquer le fait que les salariés ne comprennent pas les attentes de l'évaluateur. Ceci peut également poser problème et faire que l'évaluation n'atteigne pas les objectifs fixés par la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines.

Question 17 : Que pensez-vous des critères ainsi définis ?

Concernant l'ensemble des critères retenus par le Cabinet et que l'on retrouve sur le support d'évaluation globale, 13 collaborateurs estiment qu'ils doivent tous être conservés. 1 collaborateur considère que le leadership devrait être supprimé et 1 autre considère que les critères (sens de l'initiative et présentation générale) devraient être supprimés.

On remarque donc que même s'ils ne sont pas impliqués lors de la définition des critères de l'évaluation, la majorité des salariés souhaitent les voir conservés. Or, l'une des conditions de réussite d'un bon système d'évaluation est la fixation de critères connus et acceptés par tous.

Question 18 : Quels critères souhaiteriez-vous voir apparaître?

Seulement 3 personnes ont répondu à cette question: 2 d'entre eux souhaiteraient rajouter la ponctualité et le 3^e collaborateur estime que la volonté et la perspective devraient être rajoutés.

Nous notons donc en conclusion que les critères retenus pour l'évaluation au CICE sont donc satisfaisants pour la majorité des collaborateurs.

IV. Les résultats et l'impact de l'évaluation (Q11, Q13, Q14, Q9) :

Ces questions sont relatives aux résultats de l'évaluation notamment à leur publication. Il s'agit aussi de savoir quel est l'impact de l'évaluation des performances au sein du Cabinet. Quelles décisions sont prises après la publication des résultats.

Question 11 : Les résultats de l'évaluation vous sont-ils communiqués ?

Les 15 enquêtés déclarent que les résultats de l'évaluation leur sont communiqués.

Les résultats de l'évaluation doivent être communiqués à l'ensemble des collaborateurs pour que chacun sache quelles solutions vont être envisagées.

Question 13 : Quelle est la procédure mise en place pour la publication des résultats d'évaluation ?

Les 15 collaborateurs nous rapportent que cette communication est faite par le biais d'un entretien individuel avec le supérieur hiérarchique.

Ceci est une bonne méthode car elle permet à chacun de connaître en détail les résultats de l'évaluation qui a été menée et de pouvoir en discuter avec son supérieur hiérarchique direct.

Question 14 : Ressentez-vous l'impact de l'évaluation sur vos perspectives d'évolution professionnelle au sein du Cabinet?

11 des enquêtés déclarent ressentir l'impact de l'évaluation sur leurs perspectives d'évolution professionnelle au sein du Cabinet et 4 considèrent que cela n'est pas le cas.

Nous notons que la majorité des évalués ressentent l'impact de l'évaluation qui a été menée, ceci rentre dans la politique de développement des performances des salariés.

Question 9 : L'évaluation répond-elle à vos attentes en formation ?

Concernant leurs attentes en formation, 8 collaborateurs ont déclaré que l'évaluation ne répond pas à leurs attentes et 7 collaborateurs déclarent que l'évaluation répond bien à leurs attentes en formation.

La question de l'identification des besoins en formation se pose ici. Les formations effectuées tiennent-elles vraiment compte des résultats de l'évaluation ?

V. La satisfaction globale sur le système d'évaluation (Q8, Q19, Q20) :

Ces trois questions permettent de s'interroger sur la satisfaction ou non des salariés sur le système d'évaluation mis en place. Ces questions sont importantes dans le sens où elles permettent de savoir s'il s'agira de mettre en place un nouveau système d'évaluation ou de l'améliorer.

Question 8 : Globalement êtes vous satisfait du système d'évaluation de CICE ?

Cette question concerne l'appréciation globale du système appliqué jusqu'ici s'il est satisfaisant ou non dans son ensemble.

A cette question, 10 collaborateurs déclarent être satisfaits du système d'évaluation et 5 ont répondu Non.

Nous pouvons donc dire que ce système semble être satisfaisant pour la majorité des salariés.

Question 19 : Que pensez-vous du système d'évaluation de CICE ?

Cette question nous permettra de connaître comment le système d'appréciation est perçu : s'il est bon, très bon, moyen ou s'il est à améliorer. Ceci nous guidera dans notre étude et de savoir si le système est à changer ou s'il faudra apporter uniquement quelques améliorations.

13 enquêtés ont répondu à cette question : une personne déclare que le système est bon, 4 personnes considèrent le système comme moyen et 8 personnes déclarent qu'il devrait être amélioré.

Les salariés du Cabinet, même s'ils sont satisfaits en majorité par le système souhaiteraient le voir amélioré.

Question 20 : Quelles suggestions faites-vous pour l'amélioration du système d'évaluation du personnel?

Seulement 3 collaborateurs ont répondu à cette question et ont donc apporté leurs suggestions :

L'un voudrait que l'on implique les collaborateurs dans le choix des critères.

Les deux autres enquêtés déclarent qu'une évaluation doit être objective et qu'elle devrait servir de base pour l'élaboration du planning des formations et faire ressortir les besoins en formation.

Ainsi, même si seulement trois personnes ont répondu à cette question, nous constatons que le problème de la participation des salariés à la définition des critères a été relevé ainsi que de celui concernant l'identification des besoins en formation.

Afin de mieux identifier les forces et faiblesses du système d'évaluation de CICE, il est important de procéder à une synthèse globale de l'analyse ainsi effectuée.

SECTION 3 : SYNTHÈSE GLOBALE DE L'ANALYSE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES DE CICE

Dans cette section, nous allons procéder à une synthèse globale de l'analyse du système d'évaluation de CICE, basée sur nos deux analyses précédentes à savoir l'analyse du système tel qu'il est appliqué et l'analyse de la perception des salariés sur le système d'évaluation.

Concrètement, il s'agira de mettre en évidence les forces et les faiblesses pour chaque élément du système d'évaluation de CICE Sénégal.

I. Les forces du système d'évaluation des performances de CICE Sénégal :

D'après notre étude, nous pouvons dire que la première force du système d'évaluation des performances de CICE Sénégal est l'originalité de celui-ci. En effet, le souci de la Direction est d'avoir un suivi très régulier des missions qui sont menées par les collaborateurs tout au long de l'année. Ceci se traduit donc par la mise en place de l'évaluation à mi-parcours faite de manière récurrente, c'est-à-dire après chaque mission et aussi à la fin de l'année. Cette périodicité correspond bien aux activités que mène le Cabinet.

Il y a aussi une force liée à l'entretien d'évaluation qui instaure un vrai dialogue entre le collaborateur qui est évalué et son supérieur hiérarchique. Le salarié est libre de poser toutes les questions qu'ils désirent, de plus un contrôle de la qualité de l'ensemble de ces entretiens est effectué par le Directeur des Ressources Humaines.

En outre, l'information préalable des salariés concernant la survenue d'une évaluation est une force car elle intervient plusieurs jours en amont et permet ainsi à chacun des collaborateurs de pouvoir se préparer en conséquence.

Cette information est respectée pour les résultats de l'évaluation. En effet, à la fin de l'évaluation globale, un autre entretien est effectué entre le supérieur hiérarchique et le salarié.

Cet entretien est suivi par la suite d'un entretien entre l'Associé et l'ensemble des salariés.

Tout ceci rentre dans le cadre de l'amélioration du climat social du Cabinet, car les collaborateurs sont informés tout au long de la procédure.

De plus, les dossiers d'évaluation sont pris en compte et étudiés pour la mobilité ainsi que pour les augmentations de salaire. Pour le Directeur des Ressources Humaines, le système d'évaluation ainsi mis en place permet de détecter les potentiels ou compétences non exploités au sein du Cabinet et d'avoir un aperçu du climat social.

L'ensemble de ces forces justifie la satisfaction globale des salariés par rapport à l'évaluation des performances. Cependant, quelques faiblesses ont été relevées.

II. Les faiblesses du système d'évaluation des performances de CICE

Les faiblesses rencontrées sont de deux ordres : celles concernant le système en général et celles concernant les outils de l'évaluation.

1. Les faiblesses concernant le système d'évaluation en général :

Le désir fort des salariés de voir le système d'évaluation des performances amélioré s'explique à travers plusieurs points :

Tout d'abord, il y a le fait que les salariés ne soient pas impliqués lors de la définition des critères liés à l'évaluation. De plus, ces critères ne sont pas définis par rapport aux différentes fonctions des salariés, ils sont définis de manière globale pour l'ensemble des salariés. Ceci se traduit le plus souvent par une incompréhension des attentes de l'évaluateur.

Les salariés ne sont pas non plus informés sur les techniques de l'évaluation autrement dit, ils ne savent pas quels en sont les enjeux, les étapes...

Pour la majorité des salariés, l'évaluation ne répond pas à leurs attentes en formation, ce qui est une faiblesse car les résultats de l'évaluation devraient être pris en compte pour l'identification des besoins en formation.

Enfin, une autre faiblesse liée au système d'évaluation des performances est que celui-ci correspond aux collaborateurs qui vont souvent en mission, mais, ne saurait être appliqué aux administrateurs car n'allant pas souvent en mission.

Une évaluation qui leur soit propre devrait être mise en place.

2. Les faiblesses concernant les outils de l'évaluation :

Concernant les fiches de poste, nous remarquons que celles-ci, même si elles existent, ne sont pas rédigées de manière à pouvoir identifier chaque poste. En effet, les rubriques permettant de distinguer les postes et les profils ne sont pas présentes.

Concernant les fiches d'évaluation, elles ne présentent pas des critères d'indicateurs de performance liés à l'évaluation des résultats des collaborateurs. Les seuls critères présents sont ceux liés à une évaluation du comportement professionnel des salariés.

Ces fiches ne présentent pas non plus de grille d'objectifs, ceci s'expliquant par l'absence de fiches de fixation des objectifs pour chaque salarié.

Enfin, concernant l'entretien d'évaluation, l'absence de guide d'entretien peut expliquer le fait que les salariés ne sachent pas quelles sont les attentes de l'évaluateur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 4 : Récapitulatif des forces et faiblesses du système d'évaluation des performances de CICE Sénégal

ELEMENTS DU SYSTEME D'EVALUATION	FORCES	FAIBLESSES
Outils préalables (fiches de poste et outils dérivés)	Fiches de poste existantes pour chaque poste	Renseignements insuffisants (absence de rubriques importantes)
Fixation des objectifs	Objectifs fixés à la fin de chaque évaluation globale	Pas de fiches de fixation des objectifs
Critères de l'évaluation	Critères acceptés de tous les salariés	<ul style="list-style-type: none"> -Les salariés ne sont pas impliqués lors de leur définition. -Ne correspondent pas aux fonctions -Reflètent plus une évaluation du comportement professionnel
Périodicité de l'évaluation	Système correspondant aux activités du Cabinet (missions courantes)	Système ne pouvant être appliqué aux administrateurs
Entretien d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> -Instaure un dialogue -Formation des évaluateurs aux techniques de l'entretien -Qualité de l'entretien contrôlée par le DRH 	Absence de guide d'entretien

ports utilisés	Existence de supports pour les deux moments de l'évaluation	-Absence d'indicateurs et de barème pour l'évaluation à mi-parcours -Absence de critères et d'indicateurs pour une évaluation des résultats dans la fiche d'évaluation globale
Information des salariés	-Respect de l'information préalable -Information intervenant à temps (quelques jours avant l'évaluation) -Entretien pour l'information concernant les résultats	
Mode de déroulement de l'évaluation	Entretien par le supérieur hiérarchique	Les salariés ne savent pas ce que l'évaluateur attend d'eux
Impact de l'évaluation	-Les dossiers de l'entretien d'évaluation sont étudiés pour la mobilité et l'augmentation des salaires -Système permettant d'avoir un aperçu du climat social et de détecter les potentiels ou compétences inutilisées.	L'évaluation ne répond pas aux attentes en matière de formation de tous les salariés
Satisfaction globale sur le système d'évaluation	Satisfaction par rapport au système pour la majorité des salariés (66%)	Désir fort pour 53 % des salariés de voir le système amélioré

CHAPITRE 3 : RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES

Le système d'évaluation des performances au sein du CICE est un système original mais qui contient certaines limites.

Plusieurs recommandations peuvent être faites notamment pour les faiblesses relevées et qui concernent le système d'évaluation en général, mais aussi les supports liés à l'évaluation.

SECTION 1 : RECOMMANDATIONS GENERALES SUR LE SYSTEME D'EVALUATION :

Ces recommandations concernent plusieurs points :

I. Concernant la participation des salariés à la définition des critères de l'évaluation :

Il est important que la Direction Générale fasse participer les collaborateurs dans la définition des objectifs mais aussi des critères. Ceci est une des conditions de réussite pour tout système d'évaluation.

Les critères doivent correspondre aux fonctions de chaque salarié, tous les salariés ne pouvant être évalués sur la base des mêmes critères.

De plus, des critères liés à l'évaluation des résultats doivent être présents sur les fiches d'évaluation, car sur celles-ci nous notons uniquement la présence de critères liés à l'évaluation du comportement professionnel.

II. Concernant la mise en place d'un système d'évaluation pour les administrateurs :

Notre étude révèle que le système prévu est adapté pour les salariés qui vont souvent en mission, or dans l'entreprise, il existe des administrateurs qui ne vont pas en mission. Il serait donc utile de prévoir un système d'évaluation pour ces derniers, un système comprenant par exemple une évaluation à mi-parcours et une évaluation globale et avec des fiches d'évaluation différentes.

L'évaluation à mi-parcours pourrait par exemple être faite chaque trimestre ou par semestre et ensuite l'évaluation globale serait maintenue, cependant on ne saurait leur appliquer

l'évaluation de fin de mission comme les collaborateurs qui vont régulièrement en mission au cours de l'exercice annuel.

III. Concernant l'exploitation des résultats de l'évaluation :

La Direction des Ressources Humaines devrait prévoir des possibilités d'exploitation des résultats notamment pour la formation car les salariés considèrent que leurs besoins en formation ne sont pas pris en compte dans les résultats de l'évaluation. En effet, lors de l'identification des besoins en formation, il est important de faire une synthèse des entretiens d'évaluation mais aussi d'analyser les supports d'évaluation pour faire ressortir les besoins en formation qui y sont exprimés.

Pour que l'évaluation facilite l'identification de ces besoins en formations, il faudrait prévoir sur les supports d'évaluation une partie pour l'évaluation des compétences individuelles, afin de mieux identifier les compétences réellement détenues par le salarié et celles dont il doit disposer. Le résultat de ceci sera la proposition d'une formation au salarié pour une mise à jour de ses compétences déjà détenues ou pour une toute nouvelle formation compte tenu par exemple de l'évolution du poste ou de l'emploi.

De plus, les besoins exprimés par les salariés lors des entretiens d'évaluation devraient être notés et pris en compte, ceci permettra d'identifier le besoin réel du salarié de son « envie » d'être formé dans tel ou tel domaine.

Toutes ces recommandations nous emmènent à proposer des outils, pour certains leur création et pour d'autres une certaine mise à jour afin de permettre une amélioration du système d'évaluation des performances.

SECTION 2 : RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES SUPPORTS LIES A L'EVALUATION

Les limites relevées concernant le système d'évaluation des performances de CICE Sénégal restent pour la majorité liées aux outils.

Ces derniers sont parfois existants mais ne comportent pas tous les éléments ou toutes les rubriques nécessaires. Parfois, ils sont inexistant, or, leur présence faciliterait le déroulement de l'évaluation ainsi que la réussite de celle-ci.

I. Proposition de fiches de poste :

Même si elles existent au sein du Cabinet, les fiches de poste ne comportent que la description des activités en détail. Or la fiche de poste doit comporter différentes rubriques pour permettre de distinguer les postes qui sont présents dans l'entreprise. Les rubriques de la fiche de poste sont : intitulé du poste, localisation, direction ou service, lien hiérarchique, mission principale, activités et tâches, responsabilités, relations fonctionnelles, moyens mis à disposition, qualifications requises, compétences.

Des fiches de poste comprenant ces rubriques devraient donc être élaborées pour l'ensemble du personnel.

Exemples de fiche de postes :

Nous proposons ainsi des fiches de poste pour les auditeurs à savoir : pour l'auditeur assistant, l'auditeur senior, et l'auditeur superviseur.

Tableau 5 : FICHE DE POSTE DE L'AUDITEUR ASSISTANT

INTITULE DU POSTE	Auditeur Assistant
LOCALISATION	Siège CICE
DIRECTION OU SERVICE	Département Audit
DEPEND HIERARCHIQUEMENT DE	Auditeur senior

MISSION PRINCIPALE :

L'auditeur assistant exécute l'ensemble des tâches courantes relatives à chaque dossier que lui transmet l'auditeur senior. Les dossiers concernent :

- les missions d'audit légal (portant essentiellement sur la certification des comptes),
- les missions d'audit contractuel (portant sur des points spécifiques en fonction des attentes du client),
- les missions de conseils en relation avec les missions d'audit.

ACTIVITES ET TACHES :

- Tous les jours, il ouvre le dossier Pack Blank et exécute les travaux qui lui sont confiés par le senior dans les délais imputés à chaque section, les références et cross-références avec les mémos de section
- Il rédige le mémo de section et cross-référence avec les feuilles de travail concernées puis saisit les points de LOR DANS LE 2141.
- Il fait le back-up du dossier sur les supports utilisés au sein du Cabinet y compris le réseau informatique, à la fin de chaque journée
- Il avertit le senior de tout problème (incompréhension des travaux à effectuer ou difficultés avec le client) pouvant entraver le déroulement de la mission en partant allonger la durée de la mission
- Remet au senior dans les délais les travaux à faire pour la revue et effectue les travaux supplémentaires indiqués dans la note de revue du Senior.

- Renseigne le support de réunion de synthèse si le senior le lui demande
- Tire le dossier à la fin de la mission si ses supérieurs le lui demandent après avoir enlevé les notes de revue du dossier (en cliquant sur End engagement dans file)

RESPONSABILITES

1. Responsabilités vis-à-vis de sa hiérarchie:

- Exécute toutes les tâches demandées par le senior et ses supérieurs

2. Responsabilités vis-à-vis de l'administration :

- A la fin de chaque semaine, il remplit une fiche de temps et la dépose au secrétariat du Cabinet au plus tard le lundi.
- Emarge chaque jour sur une feuille conçue à cet effet chez la standardiste à l'arrivée le matin et à la débauche le soir. Met à jour son CV chaque fin de trimestre

Relations fonctionnelles

Relations ponctuelles avec le senior.

Moyens mis à disposition

Ordinateur portable

Les logiciels de gestion des dossiers

Qualifications requises

Bac+4 (sciences économiques, audit contrôle de gestion, comptabilité) et 3ans d'expérience dans le domaine de l'Audit.

Tableau 6 FICHE DE POSTE DE L'AUDITEUR SENIOR

INTITULE DU POSTE :	Auditeur senior
LOCALISATION :	Siège CICE
DIRECTION OU SERVICE	Département Audit
DEPEND HIERARCHIQUEMENT DE :	Auditeur Superviseur

MISSION PRINCIPALE :

Il est responsable des dossiers concernant :

- les missions d'audit légal (portant essentiellement sur la certification des comptes),
- les missions d'audit contractuel (portant sur des points spécifiques en fonction des attentes du client),
- les missions de conseils en relation avec les missions d'audit.

Il assure également un suivi régulier de ces dossiers.

ACTIVITES ET TACHES :

- Dans le pack approprié (bank, industries & services ou blank), il ouvre un dossier dans lequel il planifie la mission et envoie une lettre de mission au client.
- Il établit le budget temps de la mission par collaborateur et assiste à la réunion de pré-mission convoquée par le manager ou l'associé
- Il établit les lettres de confirmation et les fait envoyer par le client avec l'entête de la société auditée
- Il définit les programmes de travail et fait exécuter les budgets temps initialement prévus pour les assistants
- Il veille sur les travaux des assistants afin de les orienter ou leur expliquer les cas non compris et les interpelle à la fin de chaque budget temps afin de s'assurer de l'état d'avancement des travaux
- Il fait la revue des travaux des assistants systématiquement après qu'ils aient terminé les travaux de chaque rubrique et les retourne à ceux-ci dès la fin de la revue.
- Il renseigne le support de réunion de synthèse de fin de mission à faire valider auprès des responsables de

la société

Rédige ou fait rédiger par l'assistant le projet de rapport de recommandations en tenant compte des observations des responsables de la société et en fait la revue.

Corrige le rapport des observations du superviseur, du manager ou de l'associé

Envoie le projet à la société pour validation définitive

Met à jour le dossier avant de le tirer

Rédige le rapport pour recommandations finales après réception de la réponse (commentaires) du client

Corrige le rapport définitif des observations du superviseur, du manager ou de l'associé

Envoie au client le rapport définitif des recommandations signé par l'associé

Envoie au client, s'il s'agit d'un commissariat aux comptes ; une demande de document pour vérifications spécifiques

Rédige le projet d'audit ou au conseil (CAC)

Corrige le rapport des observations du superviseur, du manager ou de l'associé

Envoie le projet de rapport d'audit ou au conseil (CAC) au client

Rédige à la réception de la réponse du client, le rapport définitif

A la réception des documents demandés pour vérification spécifiques (CAC) et du PV du conseil d'administration, il rédige les projets de rapport général et spécial (la date à donner est le jour de la tenue du conseil d'administration+1)

Remet à l'assistante de direction les projets de rapport général et spécial corrigés des observations de l'associé pour envoi au client avec la mention « projet de rapport »

Corrige les projets de rapport général et spécial des observations du client

Corrige les rapports définitifs des observations du superviseur et du manager et les transmet à l'associé par l'intermédiaire de l'assistante de direction pour la revue qualité et signature

Envoie les rapports général et spécial au client quinze jours avant la date retenue pour l'assemblée générale ordinaire

RESPONSABILITES

3. Responsabilités vis-à-vis de sa hiérarchie:

- Fait le back up à la fin de chaque journée sur CD, zip, et dans le serveur à la fin de chaque semaine (vendredi)
- Rend compte au Manager ou à l'Associé de l'état d'avancement des travaux ou tout problème pouvant allonger la mission ou entraver son bon déroulement
- Transmet au superviseur, au manager ou à l'associé le projet et le dossier pour revue
- Transmet la réponse du client et le rapport final au superviseur, au manager ou à l'associé
- Remet au superviseur, au manager ou à l'associé le projet de rapport par transfert dans le serveur ou sur CD, pour la revue
- Transmet le rapport définitif à l'associé, par l'intermédiaire de l'assistante de direction, pour signature
- Transmet à l'associé les projets de rapport général ou spécial par l'intermédiaire de l'assistante de direction, pour la revue qualité
- Transmet au manager mes rapports général et spécial des observations du client.

4. Responsabilités vis-à-vis de l'administration :

- A la fin de chaque semaine, il remplit une fiche de temps et la dépose au secrétariat du Cabinet.
- Emarge chaque jour sur une feuille conçue à cet effet chez la standardiste à l'arrivée le matin et à la débauche le soir.
- Procède obligatoirement à la fin de chaque mission, à l'évaluation des assistants qui ont travaillé sous sa responsabilité.
- S'assure, en relation avec le superviseur, le Manager ou l'Associé, de la facturation et de l'encaissement des honoraires.
- Met à jour son CV chaque fin de trimestre
- Effectue tous travaux confiés par le Cabinet

RELATIONS FONCTIONNELLES

Relations ponctuelles avec le superviseur, le manager, l'associé et les assistants en charge des dossiers

MOYENS MIS A DISPOSITION

Ordinateur portable / Les logiciels de gestion des dossiers (pack bank, industries & services ou blank)

QUALIFICATIONS REQUISES

+4 (sciences économiques, audit contrôle de gestion, comptabilité) et 3ans d'expérience dans le domaine de
l'Audit en tant qu'assistant senior.

Tableau 7 : FICHE DE POSTE DU SUPERVISEUR

INTITULE DU POSTE :	SUPERVISEUR
LOCALISATION :	Siège CICE
DIRECTION OU SERVICE	Département Audit
DEPEND HIERARCHIQUEMENT DE :	MANAGER / SENIOR MANAGER

MISSION PRINCIPALE :

Il est responsable des dossiers et en assurent le suivi. Ces dossiers peuvent concerner :

- les missions d'audit légal (portant essentiellement sur la certification des comptes),
- les missions d'audit contractuel (portant sur des points spécifiques en fonction des attentes du client),
- les missions de conseils en relation avec les missions d'audit.

ACTIVITES ET TACHES :

- Il s'implique dans le processus de planification préliminaire en collaboration avec le senior et propose à l'associé un plan audit
- Il convient avec le client des dates d'intervention de l'équipe. Il s'assure régulièrement de l'absence de problème de planning pour chacun des collaborateurs de la mission.
- Il maintient un contact régulier avec les interlocuteurs importants chez le client pour être informé des mutations intervenues chez le client ou dans son secteur
- Il rédige la lettre de mission et contacte le client afin de s'assurer que ce dernier est prêt à accueillir l'équipe
- Il présente l'équipe qu'il forme aux travaux techniques les plus complexes
- Il s'assure de l'absence de problème susceptible de freiner le déroulement de la mission (retard du client...) en contactant le senior
- Il s'organise en vue de respecter les délais impartis
- Il communique à l'équipe les informations recueillies au cours de réunions avec le client ou par d'autres moyens (presse...)

Il veille à la motivation de l'équipe

Il reçoit le plus tôt possible les travaux du senior et éventuellement des assistants ou stagiaires.

RESPONSABILITES

Responsabilités vis-à-vis de sa hiérarchie:

Il organise une réunion avec l'associé et le senior pour comprendre / expliquer les activités, les instructions de l'ingénierie de la mission, la participation du client à l'audit, les attentes particulières du manager et de l'associé, les budgets audit et autres départements.

RELATIONS FONCTIONNELLES

Relations ponctuelles avec le superviseur, le senior et l'associé.

MOYENS MIS A DISPOSITION

Ordinateur portable / Les logiciels de gestion des dossiers

QUALIFICATIONS REQUISES

5 ans (sciences économiques, audit contrôle de gestion, comptabilité) et 3 ans d'expérience dans le domaine de l'Audit en tant qu'assistant senior

COMPETENCES TECHNIQUES DE BASE

- Contrôler ponctuellement et a posteriori la régularité et la sincérité des documents et des procédures comptables. Détecter les anomalies et en rechercher les causes.
- Rédiger des rapports de synthèse sur la situation comptable ou financière à un moment donné, mettant en valeur les écarts et leurs causes.
- Conseiller de nouvelles procédures comptables ou financières.

II. Proposition d'une fiche individuelle de fixation des objectifs

Les objectifs retenus pour chaque collaborateur doivent être formalisés dans un document écrit de sorte à conserver une trace de ce qui a été décidé. Ce document permettra aussi d'apprécier plus simplement l'atteinte des résultats du collaborateur, il sert donc de support lors de l'entretien d'évaluation. Les objectifs retenus doivent être SMART (significatifs, mesurables, ambitieux, réalistes, dans le temps) et doivent être associés à un résultat à atteindre, un délai et des moyens pour atteindre ses résultats.

Tableau 8 : Exemple de fiche individuelle de fixation de poste

Nom Prénom Date de l'entretien de fixation des objectifs Intitulé du poste Localisation Direction ou service Dépend hiérarchiquement de Mission principale				
Objectifs principaux	Objectifs opérationnels	Délais / Etapes de réalisation	Moyens mis à disposition	Résultats à atteindre
<u>Objectif 1</u>				
<u>Objectif 2</u>				
<u>Objectif 3</u>				
Signature du collaborateur			Signature du supérieur hiérarchique	

III. Proposition d'une fiche d'évaluation de fin de mission

La fiche de poste doit comporter des indicateurs de performances pouvant vraiment mesurer les résultats de l'évalué.

En effet, l'ancienne fiche d'évaluation pourrait être maintenue, il suffira de rajouter des critères et indicateurs ainsi qu'une échelle de notation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 9 : fiche d'évaluation de fin de mission

FICHE D'EVALUATION DE FIN DE MISSION

INFORMATIONS GENERALES

Mission	
Société	
Période du	
Nom du collaborateur	
Fonction du collaborateur	
Grade	
Ancienneté dans le poste	
Nom de l'évaluateur	
Fonction de l'évaluateur	
Date de l'évaluation	
Total notes	

ECHELLE DE NOTATION

1	Ne rencontre pas les attentes
2	Nécessite une amélioration
3	Rencontre les attentes
4	Dépasse les attentes

CRITERES D'EVALUATION

I. Présentation générale

Tenue vestimentaire	1	2	3	4
Hygiène physique				

II. Relations avec le client

Comportement professionnel vis-à-vis du client	
--	--

Évaluation du client par rapport au collaborateur	
Respect de la confidentialité sur le client	
III. Relations internes	
Bonnes ou mauvaises relations avec les collègues	
Respect des individus	
Aptitude à travailler en équipe (coopère avec les collègues)	
IV. Compréhension et implication dans le dossier	
Connaissance adéquate ou non du dossier	
Capacité à détecter les difficultés et à proposer des plans d'actions pour les résoudre	
Force de l'intervention sur la mission	
V. Contribution à la qualité du travail et des rapports	
Rédaction du rapport	
Participation à l'augmentation des compétences collectives par le biais de la mission	
Évaluation des actions menées par le collaborateur	
Niveau de rendement de la mission	
VI. Respect du budget temps	
Respect du délai accordé pour la mission	
VII. Aptitude à développer d'autres missions	
A eu une contribution largement suffisante par rapport à la mission	
A apporté les résultats attendus et donc est apte à développer d'autres missions	

Commentaires et suggestions du collaborateur

Commentaires et suggestions de l'évaluateur

Signature du collaborateur

Signature de l'évaluateur

IV. Proposition d'une fiche d'évaluation des performances globale

La fiche d'évaluation globale comprend des critères et des indicateurs qui sont plus liés au comportement des salariés qu'aux résultats de ceux-ci. Il est donc important de rajouter une partie comportant des critères qui puissent permettre d'évaluer les résultats des salariés par rapport aux objectifs qui leur ont été assignés pour l'année.

La fiche d'évaluation globale que nous proposerons sera basée sur la fiche existante à CICE Sénégal, nous rajouterons des critères et des indicateurs de performance.

Tableau 10 : fiche d'évaluation des performances globale

FICHE D'EVALUATION DES PERFORMANCES GLOBALE

Année 2009

IDENTIFICATION DE L'EVALUE

Nom de l'évalué	
Direction / Département	
Service	
Fonction	
Grade	
Ancienneté dans le poste	

IDENTIFICATION DE L'EVALUATEUR

Nom de l'évaluateur	
Fonction de l'évaluateur	

ECHELLE DE NOTATION

1	Ne rencontre pas les attentes
2	Nécessite une amélioration
3	Rencontre les attentes
4	Dépasse les attentes

Date de l'évaluation	
Lieu de l'évaluation	
Total notes	

1ERE PARTIE : EVALUATION DU COMPORTEMENT PROFESSIONNEL

I. Qualité du travail : précision, perfection et présentation du travail	Note
Rendement inacceptable, erreurs fréquentes	
Rendement moyen, supervision requise	
Rendement satisfaisant, légère supervision requise	

Rendement excellent, aucune supervision requise	
II. Initiative : aptitude à entreprendre et à mettre en œuvre des actions efficaces	Note
Incapacité à affronter des situations nouvelles	
Surveillance partiellement requise	
Gestion efficace et jugement sûr dans les situations inhabituelles	
Conception et implantation de solutions pour résoudre les situations inhabituelles	
III. Leadership : encadrement, sens des responsabilités	Note
Aucune aptitude à influencer les autres	
Aptitudes modérée à influencer les autres	
Bonnes aptitudes à influencer les autres	
Très bonne capacité à influencer les autres	
IV. travail d'équipe : attitude face au travail et aptitude à travailler avec les autres	Note
Manque de coopération et difficulté à s'entendre avec les autres	
Coopération et entente avec les autres (attitude effacée)	
Coopération démontrée, tact et aptitude à éviter les conflits	
Coopération constante, désir d'assumer les responsabilités	
V. Motivation et disponibilité	Note
Employé auquel on ne peut se fier	
Employé requérant une certaine surveillance	
Rendement conforme aux attentes, sans surveillance	
Personne très fiable	
VI. Confidentialité	Note
Parle des dossiers du Cabinet en public et en dehors de l'équipe	
Applique les consignes	
Prend les mesures nécessaires pour ne pas divulguer l'information	
Systématiquement vigilant, discret	
VII. Assiduité : présence et ponctualité	Note
Fréquence injustifiée des retards et absences	

Absences et retards selon la moyenne	
Régulièrement présent et ponctuel	
Aucune absence ou retard au cours de la dernière saison	
VIII. Relations interpersonnelles : aptitudes du collaborateur à travailler avec ses collègues et ses supérieurs	Note
Mauvaises relations avec son entourage, conflits fréquents	
Peut avoir certains conflits avec ses collègues et/ ou supérieurs	
Plutôt facile d'approche, est évalué des autres	
Digne de confiance et très évalué des autres	
IX. Relations avec le client : comportement professionnel du collaborateur vis-à-vis du client	Note
Mauvaises relations avec le client	
Peut avoir certains conflits avec le personnel du client	
Plutôt facile d'approche, est évalué des clients	
Digne de confiance et très évalué des clients	
X. Présentation générale : tenues correctes et soin sur son hygiène physique	Note
Tenue vestimentaire non correcte et pas de soin sur son hygiène physique	
Tenue vestimentaire et hygiène physique moyenne	
Tenue vestimentaire assez correcte et tient à son hygiène physique	
Tenue vestimentaire très correcte et tient beaucoup à son hygiène physique	
2 EME PARTIE : EVALUATION DES COMPETENCES	
I. Aptitudes professionnelles : principes comptables, normes audit, SYSCOHADA, savoir rendre compte	Note
Connaissance inadéquate du travail	
Connaissances des tâches à effectuer	
Bonne connaissance du travail, compétence démontrée	
Connaissance démontrée	
Connaissance approfondie du travail, haut niveau de compétence démontrée	

II. Budget temps : volume et efficacité, respect des temps d'intervention			Note
Production en dessous des normes minimales			
Production moyenne, ni en dessous, ni au dessus des normes			
Production au dessus de la norme			
Efficacité maximale			
3EME PARTIE EVALUATION DES RESULTATS (se référer à la fiche de fixation des objectifs)			
Rappel des objectifs	Résultats atteints	Commentaires	Conclusions de l'évaluateur
Objectif 1			
Objectif 2			
Objectif 3			
Objectif 4			
EVALUATION GLOBALE (missions+objectifs+compétences)			Note
A eu une contribution largement insuffisante			
A amélioré certains points			

Correspond aux exigences de l'emploi		
Dépasse les exigences de l'emploi		
Dépasse largement les exigences de l'emploi		
Forces de l'employé	Aspects à améliorer	
PLAN DE FORMATION INDIVIDUEL		
Formations souhaitées par l'évalué		Motivations
1		
2		
3		
Formations suggérées par l'évaluateur		Justifications
1		
2		
3		
Commentaires et suggestions du collaborateur		
Commentaires et suggestions de l'évaluateur		
Signature de l'évalué		Signature de l'évaluateur

V. Proposition d'un guide de préparation à l'entretien d'évaluation des performances

Le guide d'évaluation permettrait aux évaluateurs ainsi qu'aux évalués de savoir ce que l'on attend d'eux pour l'évaluation. Il permettrait également à ceux-ci de se préparer, de connaître en détail le contenu de l'évaluation et les différents points qui vont être soulevés lors de l'entretien d'évaluation.

C'est aussi un outil de climat social qu'il est important d'avoir dans une structure car grâce à celui-ci, les règles du jeu sont clairement définies au sein de l'entreprise et ceci évite d'avoir des conflits liés à l'évaluation.

Ainsi, parce que cet outil favorise le climat social de l'entreprise, nous avons trouvé plus opportun de le rédiger de façon globale pour l'ensemble des collaborateurs et non pas de créer un guide pour l'évaluateur et un autre pour l'évalué ceci pour un souci de transparence.

CICE SENEGAL

EVALUATION DES PERFORMANCES DES SALARIES

Guide de préparation à l'entretien d'évaluation des performances

OBJET DU GUIDE

Ce guide d'entretien est remis à l'ensemble des collaborateurs du Cabinet en vue de faciliter l'entretien d'évaluation ainsi que l'utilisation de l'ensemble des documents qui vous sont remis telle que la fiche d'évaluation.

Pour les évalués, c'est un document qui leur permet d'être informés, de mieux se préparer et de connaître les enjeux liés à l'évaluation.

Pour les évaluateurs, il s'agit d'un outil qui leur permet de mener à bien l'entretien d'évaluation.

Ce guide est destiné donc à l'ensemble du personnel de sorte à avoir une même connaissance des attentes de l'évaluation ainsi que du déroulement de celle-ci.

SOMMAIRE DU GUIDE

- I. Rappel des objectifs de l'évaluation des performances à CICE Sénégal
- II. Comment utiliser le support d'évaluation
- III. Exemples de questions pouvant être posées lors de l'entretien d'évaluation
 - A. Questions destinées à l'évaluateur
 - B. Questions destinées à l'évalué
- IV. Composition du dossier de l'évaluation des performances pour chaque évalué

I. RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES A

CICE SENEGAL

Au sein du Cabinet, l'évaluation est considérée comme étant un facteur fondamental de communication interne, de motivation et de fidélisation répondant à plusieurs objectifs.

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

Pour atteindre efficacement ces objectifs, il est important de dresser un plan annuel pour chaque Direction ; ceci pour un meilleur suivi du système qui est mis en place.

II. COMMENT UTILISER LE SUPPORT D'EVALUATION

Rempli au préalable par l'évalué, le support de l'évaluation est un support de discussion entre les deux interlocuteurs.

Le support débute par une partie identification dans laquelle il convient de renseigner les différentes rubriques telles que nom, fonction...

Une partie échelle de notation est prévue pour montrer comment la note est attribuée celle-ci allant de 1 à 4 selon la satisfaction aux attentes concernant les différents critères.

La première partie est relative à l'évaluation du comportement professionnel, il s'agira pour chaque critère d'affecter le point (de 1 à 4) selon la satisfaction aux attentes concernant ce critère.

Exemple :

XI. Qualité du travail : précision, perfection et présentation du travail	Note
Rendement inacceptable, erreurs fréquentes	
Rendement moyen, supervision requise	
Rendement satisfaisant, légère supervision requise	3
Rendement excellent, aucune supervision requise	

Ainsi, pour la qualité de travail, si le rendement est satisfaisant et si nous considérons que la supervision requise sera donc légère, nous mettrons le chiffre correspond autrement dit 3 car la note varie de 1 à 3.

Cette méthode permet de mieux calculer le total des points à la fin de l'évaluation.

La même méthode sera utilisée pour la partie évaluation des compétences.

Pour la troisième partie, évaluation des résultats, il s'agit de se référer à la fiche de

fixation des objectifs, et de voir pour chaque objectif si les résultats prévus ont été obtenus. Ici, il s'agira de noter les commentaires (ou observations) quant aux résultats par exemple les difficultés rencontrées et ensuite, l'évaluateur devra indiquer ses conclusions.

Enfin, l'évaluation globale permet d'avoir un aperçu de l'ensemble de l'évaluation ainsi menée et des évaluations de fin de mission. Une note unique de 1 à 4 est attribuée pour cela.

En fonction de l'évaluation ainsi menée, il conviendra ensuite de montrer les points forts de l'évalué mais aussi les aspects à améliorer le concernant, aussi bien pour le comportement professionnel, l'évaluation des performances ainsi que des résultats.

Cette partie permettra de dresser un plan de formation pour l'année à venir.

L'évalué exprimera ses besoins en formation et l'évaluateur justifiera les formations qu'il considère nécessaire pour l'évalué.

III. EXEMPLES DE QUESTIONS POUVANT ETRE POSEES LORS DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

A. Questions destinées à l'évalué

1. Quelles ont été vos contributions principales au cours de la période écoulée ?
2. Quelles difficultés avez-vous rencontré pour obtenir vos résultats sur les plans :
 - . Technique
 - . Organisationnel
 - . Informations
 - . Moyens (humains, matériels)
 - . Relations avec la hiérarchie
3. Pour aplanir ces difficultés, que proposez-vous de faire vous-même ? Qu'attendez-

vous de vos collègues et / ou de vos supérieurs hiérarchiques ?

4. Quelles sont vos compétences qui vous semblent plus adaptées à votre fonction actuelle ?
5. Quelles sont celles qui vous paraissent le moins adaptées ?
6. Quels sont vos points forts ?
8. Quels sont vos points faibles dans votre fonction actuelle ?
9. Etes-vous à moyen ou à long terme attiré par d'autres activités professionnelles ?
Lesquelles ?
10. Quelles connaissances et compétences supplémentaires vous aideraient à mieux remplir votre fonction actuelle ?
11. Lesquelles pourraient vous aider à préparer une éventuelle évolution professionnelle ?

B. Questions destinées à l'évaluateur :

1. Le collaborateur comprend-il les objectifs du Cabinet ?
2. Quels sont ses principaux apports par rapport à ces objectifs ?
3. Quelles applications fait-il des procédures du Cabinet ?
4. Quelle est sa réactivité par rapport aux événements nouveaux (difficultés...) ?
5. Quels sont ses points forts ?
6. Quels sont les aspects à améliorer le concernant ?
7. Possède-il des compétences inexploitées ?
8. Quelles ont été ses principales contributions au cours de l'année écoulée ?
9. Connaît-il les principales caractéristiques de l'organisation du Cabinet et possède-t-il les qualifications requises pour son poste ?
10. Quels objectifs de carrière envisage-t-il à court et moyen terme ?

11. Quelles formations pouvons-nous-lui proposer pour améliorer ses compétences et envisager un programme de développement individuel ?

**IV. COMPOSITION DU DOSSIER DE L'EVALUATION DES
PERFORMANCES POUR CHAQUE EVALUE**

1. Fiche de poste actualisée
2. Fiche de fixation des objectifs de l'année N
3. Fiche d'évaluation des performances

CONCLUSION GENERALE

L'évolution des conceptions relatives à l'homme au travail nous amène aujourd'hui à affirmer que le travailleur est la première ressource de l'entreprise, contrairement aux périodes où il était considéré comme un simple outil de production. Ceci est d'autant plus le cas avec l'avènement de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises.

Cependant, il ne suffit pas de considérer les travailleurs comme une ressource disponible au sein de l'entreprise, il faut aussi s'assurer que ceux-ci sont affectés à des postes qui correspondent à leurs compétences et performances. D'où l'importance de l'évaluation des performances au sein des entreprises, car c'est par le biais de cette activité des ressources humaines que l'on peut s'assurer de l'adéquation homme poste. Mais, c'est également par son biais que l'on peut penser tout système de progression professionnel et personnel. L'évaluation des performances va plus loin, car elle permet également de mieux percevoir l'évolution des travailleurs en fonction de l'environnement, de la culture et du contexte de l'entreprise.

Pour atteindre efficacement ces objectifs, il est donc important de veiller à ce que l'évaluation soit faite dans les règles de l'art, c'est-à-dire avec l'utilisation de méthodes et d'outils adéquats.

Toutefois, nous notons que dans bon nombre d'entreprises, les outils et méthodes utilisés peuvent remettre en question l'efficacité et l'efficience du système d'évaluation qui a été mis en place. Parfois même l'évaluation s'avère quasi inexistante.

Tout ceci nous a poussés à élaborer cette étude au sein du Cabinet CICE Sénégal.

Ainsi, nous avons pu déterminer que dans cette structure, l'évaluation des performances bien qu'appliquée de façon originale, comporte des limites liées surtout à l'inadéquation des outils utilisés.

Les résultats de notre analyse nous ont donc poussé à proposer une amélioration du système d'appréciation des performances du Cabinet, tout d'abord en faisant participer les salariés à la définition des critères de l'évaluation, en mettant en place un système d'évaluation pour les administrateurs, puis, en exploitant les résultats de l'évaluation de sorte à répondre aux besoins de formation des salariés. Enfin, nous avons accentué nos suggestions sur l'élaboration d'outils liés à l'évaluation des performances (fiches de poste, fiche de fixation des objectifs, fiche d'évaluation de fin de mission et d'évaluation globale et guide de préparation à l'entretien d'évaluation).

Le Cabinet pourrait donc voir son système d'évaluation répondre efficacement aux objectifs qu'il se fixe en l'améliorant surtout par la mise en place de ces outils.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- 1- **JEAN-CLAUDE BERNATCHEZ** : *L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe* Presses de l'Université du Québec, 2003
- 2- **ANNICK COHEN** : *Toute la fonction ressources humaines*, Dunod, Paris, 2006
- 3- **LOÏC CADIN, FRANCIS GUERIN ET FREDERIQUE PIGUEYRE** : *Gestion des Ressources Humaines Pratiques et éléments de théorie*, Dunod, Paris, 2004
- 4- **ARMAND DAYAN et collaborateurs** : *Manuel de gestion*, vol 1 et 2, Paris, Editions Ellipses/Alif, 1999
- 5- **ANNE RIBEROLLES** : *Evaluer, Evoluer vers un nouveau dialogue en Ressources Humaines*, Editions d'Organisation en 1992
- 6- **GEORGES TREPO, NATHALIE ESTELLAT et EWAN OIRY** : *L'évaluation du Personnel, mirage ou oasis* Editions d'Organisation, 2002.

Mémoires

- 1- **MATHIEU DEMBELE** *Contribution à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel de la CSE*, Mémoire MPSG2 CESAG.2004
- 2- **PEDRE SO** : *Contribution à la mise en place d'un système d'appréciation des performances au Port Autonome de Dakar*, Mémoire MPGEO II CESAG. 2009

Sites Web

- 1- www.dico-rh.net
- 2- www.google.fr

Documents CICE Sénégal

Manuel des normes et pratiques professionnelles.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS -----	i
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES -----	ii
<u>INTRODUCTION GENERALE</u> -----	7
I. PROBLEMATIQUE :-----	10
II. INTERET ET OBJECTIF DE L'ETUDE :-----	10
III. DIFFICULTES RENCONTREES :-----	11
<u>PARTIE I: APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :</u> -----	12
CHAPITRE 1 : APPROCHE CONCEPTUELLE -----	13
1. EVALUATION :-----	13
2. APPRECIATION:-----	13
3. BILAN :-----	13
4. DIAGNOSTIC :-----	13
5. PERFORMANCE :-----	13
6. RENDEMENT :-----	14
7. POTENTIEL :-----	14
8. LES COMPETENCES :-----	14
9. METHODE :-----	14
10. OUTIL :-----	14
11. RESSOURCES HUMAINES :-----	15
12. EVALUATION DES PERFORMANCES :-----	15
CHAPITRE 2 : FONDEMENTS DE L'EVALUATION EN MANAGEMENT ET GRH -----	16
SECTION 1 : APPROCHE HISTORIQUE DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES :--	16
SECTION 2 : PRINCIPES, FONCTIONS ET ENJEUX DE L'EVALUATION:-----	20
I. LES PRINCIPES DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES :-----	20
1. L'évaluation des performances : traduction de la culture de l'entreprise :-----	20
2. L'évaluation des performances : élément essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise :-----	20
3. L'évaluation légitime l'autorité :-----	21
4. L'évaluation diffuse les règles communes-----	21
5. L'évaluation permet une relation entre contribution et rétribution-----	21

6.	L'évaluation régule le compromis social	22
II.	LES FONCTIONS DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES :	22
1.	Fonctions organisationnelles :	22
2.	Fonctions psychologiques :	22
3.	Fonctions de performance	23
4.	Fonctions de développement :	23
III.	LES ENJEUX DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES :	25
1.	Les enjeux pour l'entreprise	25
2.	Les enjeux pour les salariés	26
3.	Les enjeux pour les managers :	26
SECTION 3 : LES CRITERES DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES :		28
I.	Des critères adaptés à l'emploi :	28
II.	La participation des salariés à la définition des critères	28
III.	L'existence de critères « incontournables »	29
1.	L'évaluation des résultats et de la performance	29
2.	L'évaluation des compétences :	29
3.	L'évaluation du comportement professionnel	30
SECTION 4 : LES CONDITIONS DE REUSSITE DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES :		30
I.	Une direction générale impliquée et des critères d'évaluation alignés à la stratégie de l'entreprise.	31
II.	Une méthode de management basée sur des relations de confiance	31
III.	Une formation des managers aux procédures d'évaluation :	32
IV.	L'information du personnel	32
V.	Un contrat et des règles du jeu clairement annoncés en début de période	32
VI.	Des liens clairs entre l'évaluation réalisée par les managers et les répercussions en termes de politiques ressources humaines :	33
SECTION 5 : LES DIFFERENTS OUTILS ET METHODES		33
I.	LES METHODES ET TECHNIQUES D'EVALUATION DES PERFORMANCES	33
A.	Méthodes basées sur des critères faisant référence à des comportements et attitudes	34
1.	La méthode du rangement :	34
2.	L'évaluation ouverte	34
3.	La distribution forcée ou prédéterminée	35
4.	L'échelle graphique (ou de notation)	35
5.	L'évaluation par échelle cotée	35
6.	L'échelle graduée des comportements ou méthodes des incidents critiques :	36

7.	La mesure de l'intelligence	36
8.	L'inventaire de personnalité	36
B.	Les méthodes basées sur les événements et faits significatifs :	37
1.	L'évaluation par événements signifiants :	37
C.	Les entretiens :	37
1.	L'entretien individuel :	37
2.	L'entretien collectif :	38
3.	Entretien non directif	38
4.	Entretien semi-directif	38
5.	Entretien directif	38
6.	Entretien structuré et situationnel	38
7.	Entretien groupé	39
D.	Méthodes basées sur les résultats et les objectifs :	39
1.	Les normes ou standards de rendement :	39
2.	La direction par objectif(DPO) ou management by objectives(MBO)	40
3.	L'étalonnage (benchmarking) :	40
E.	Les autres méthodes:	41
1.	La méthode multi source ou 360 ° :	41
2.	L'assessment center :	41
a.	Les exercices de simulation :	42
b.	Les questionnaires d'auto-évaluation :	42
c.	Les tests :	42
3.	L'observation simple	43
4.	L'auto évaluation ou la co-évaluation :	43
II.	LES SUPPORTS DE L'EVALUATION :	47
A.	Les outils préalables à l'évaluation : l'importance de la GPEC	47
1.	La fiche de poste :	47
2.	Le référentiel emploi ou métier:	48
3.	Le référentiel de compétences :	48
B.	Les supports utilisés lors de l'évaluation :	49
1.	La fiche individuelle de fixation des objectifs	49
2.	La fiche d'évaluation :	50
3.	Les guides d'entretien d'évaluation:	50
SECTION 6 : DIFFICULTES ET LIMITES DE L'EVALUATION		51
I.	Les difficultés de conception et d'évolution des systèmes d'évaluation :	51

1.	Les excès de visées :-----	51
2.	Visées incohérentes avec les processus de décision -----	51
3.	Absence d'enjeux réels de la procédure -----	52
4.	Implication purement verbale des dirigeants dans le processus-----	52
5.	Déficits en formation ou information-----	52
II.	Des difficultés explicites et implicites :-----	52
1.	Les difficultés explicites-----	52
2.	Les difficultés implicites -----	53
III.	Les dysfonctionnements liés au « dialogue-action » et ceux liés à la structure de l'entreprise :-----	54
1.	Le « dialogue-action » entre l'évaluateur et l'évalué:-----	54
2.	Les dysfonctionnements liés à la structure de l'entreprise :-----	55
	CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE-----	57
I.	Recherche documentaire :-----	57
II.	Méthode de recueil et d'interprétation des données :-----	57
1.	L'entretien -----	57
2.	Les questionnaires :-----	58
	<u>PARTIE II: CONTEXTE DE L'ETUDE ET RESULTATS</u>	59
	CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE C.I.C.E SENEGAL :-----	60
	SECTION I : APERÇU HISTORIQUE :-----	60
	SECTION 2 : OBJECTIFS ET DOMAINES D'INTERVENTION :-----	62
I.	Les missions d'audit ou de révision -----	62
II.	Les missions d'assistance comptable :-----	62
III.	Les missions de conseil :-----	62
IV.	Les missions d'intervention :-----	63
V.	Assistance à la préparation de dossiers de demande de concours financiers ou d'agréments fiscaux -----	63
VI.	Recrutement pour le compte de la clientèle -----	63
VII.	Formation -----	63
	SECTION 3 : STRUCTURES ET FONCTIONNEMENT :-----	64
I.	La Direction Générale :-----	64
II.	Le Département Audit et Conseils :-----	64
III.	Le Département Expertise Comptable :-----	64
IV.	Le Département juridique et Fiscal :-----	65
V.	Le Département Informatique, Archives et documentation :-----	65

1.	Le service de documentation et des archives : -----	65
2.	Le service informatique : -----	65
VI.	Le Département Gestion des Risques : -----	65
VII.	La Département des Ressources humaines : -----	65
VIII.	Les commissions de réflexion : -----	66
IX.	Le comité de coordination : -----	66
SECTION 4 : MISSIONS ET OBJECTIFS RH -----		66
I.	La politique de recrutement : -----	66
II.	La politique de formation : -----	67
III.	La politique de communication : -----	67
IV.	La politique de motivation du personnel -----	68
CHAPITRE 2 : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS : ---		69
SECTION 1 : PRESENTATION DU SYSTEME D'EVALUATION DES PERFORMANCES DE CICE:-----		69
I.	Les outils préalables de l'évaluation des performances :-----	69
II.	La fixation des objectifs de l'évaluation : -----	70
III.	Les critères de l'évaluation : -----	71
IV.	La périodicité de l'évaluation : -----	72
1.	L'évaluation à mi-parcours ou l'évaluation de fin de mission : -----	72
2.	L'évaluation globale annuelle : -----	72
V.	L'entretien d'évaluation: -----	73
VI.	Les supports utilisés durant l'évaluation : -----	74
1.	Le support de l'évaluation à mi-parcours: (voir en annexe) -----	74
2.	Le support d'évaluation de fin d'année (voir en annexe) : -----	75
SECTION 2 : ANALYSE DE LA PERCEPTION DES SALARIES SUR LE SYSTEME D'EVALUATION: -----		77
I.	La périodicité de l'évaluation et le délai préalable d'information des salariés : (Q1, Q2, Q3, Q4, Q7) -----	77
II.	Le déroulement de l'évaluation (Q5, Q6, Q10, Q12) : -----	79
III.	Les critères de l'évaluation (Q15, Q16, Q17, Q18) : -----	81
IV.	Les résultats et l'impact de l'évaluation (Q11, Q13, Q14, Q9) : -----	82
V.	La satisfaction globale sur le système d'évaluation (Q8, Q19, Q20) : -----	83
SECTION 3 : SYNTHESE GLOBALE DE L'ANALYSE DU SYSTEME D'EVALUATION DES PERFORMANCES DE CICE-----		85
I.	Les forces du système d'évaluation des performances de CICE Sénégal : -----	85
II.	Les faiblesses du système d'évaluation des performances de CICE-----	86

1. Les faiblesses concernant le système d'évaluation en général :-----	86
2. Les faiblesses concernant les outils de l'évaluation :-----	86
CHAPITRE 3 : RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES-----	90
SECTION 1 : RECOMMANDATIONS GENERALES SUR LE SYSTEME D'EVALUATION : -----	90
I. Concernant la participation des salariés à la définition des critères de l'évaluation :-----	90
II. Concernant la mise en place d'un système d'évaluation pour les administrateurs :-----	90
III. Concernant l'exploitation des résultats de l'évaluation :-----	91
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES SUPPORTS LIES A L'EVALUATION-----	92
I. Proposition de fiches de poste :-----	92
II. Proposition d'une fiche individuelle de fixation des objectifs-----	101
III. Proposition d'une fiche d'évaluation de fin de mission-----	102
IV. Proposition d'une fiche d'évaluation des performances globale-----	106
V. Proposition d'un guide de préparation à l'entretien d'évaluation des performances---	112
CONCLUSION GENERALE	120
BIBLIOGRAPHIE	122
ANNEXES	129

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de CICE SENEGAL

Annexe 2 : Questionnaire destiné au Directeur des Ressources Humaines

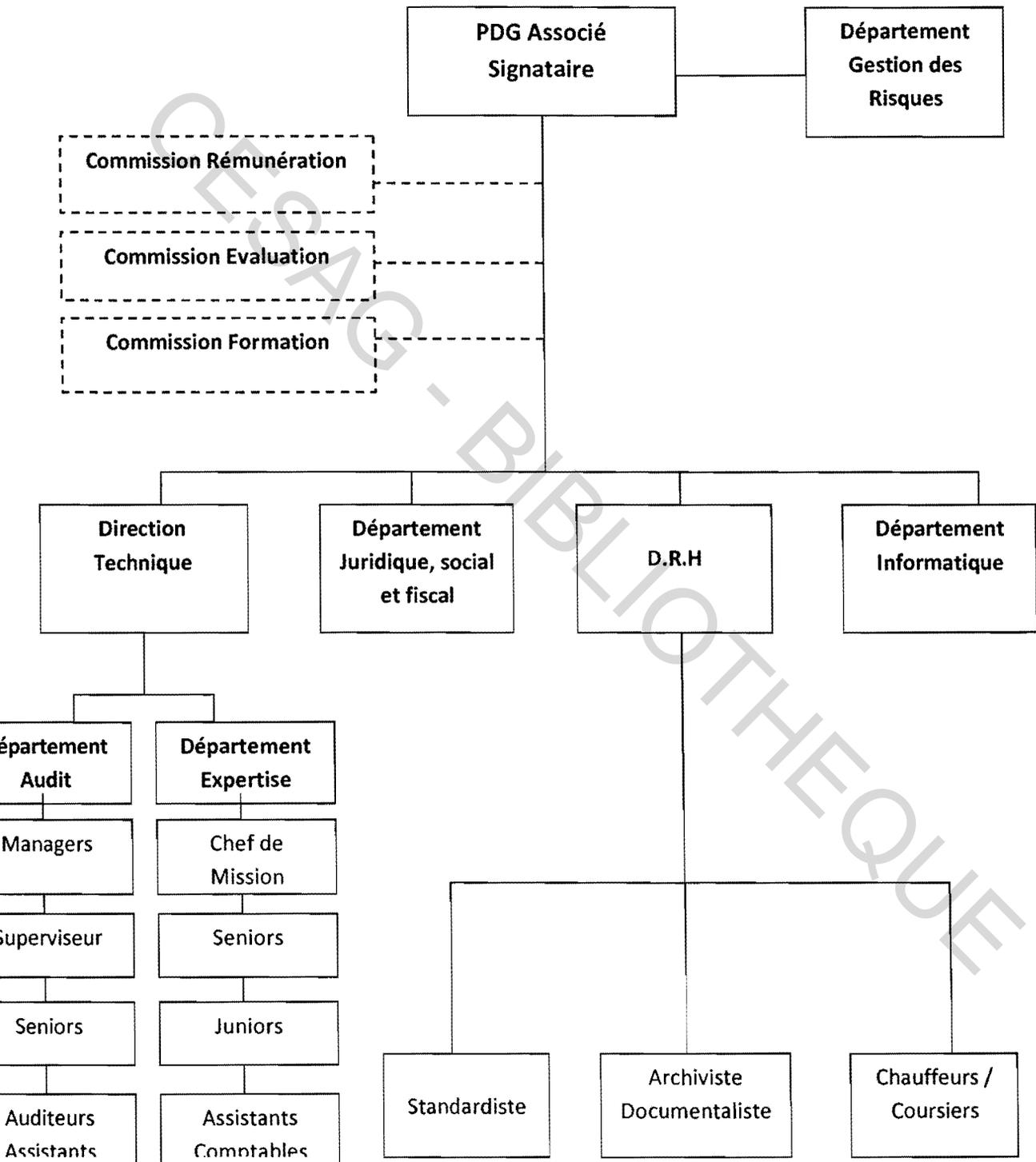
Annexe 3 : Exemple de fiche de poste

Annexe 4 : Support d'évaluation à mi-parcours

Annexe 5 : Support d'évaluation de fin d'année

Annexe 6 : Questionnaire destiné aux salariés

Annexe 1 : Organigramme du Cabinet (source : manuel des normes et pratiques professionnelles de CICE Sénégal)



Annexe 2 : Questionnaire destiné au Directeur des ressources humaines

C.I.C.E

Sénégal

Autodiagnostic du système d'évaluation du personnel.

CICE Sénégal place ses Ressources Humaines au cœur de son objectif stratégique : évaluer les performances de chaque collaborateur dans une perspective de son développement optimal est essentiel pour le succès du Cabinet.

Une amélioration continue de cet outil est donc nécessaire pour l'adaptation de CICE aux environnements internes et externes changeants, mais aussi aux différents processus tels que : la formation, la rémunération, la mobilité...

Ce questionnaire destiné à la Direction des Ressources Humaines, a pour objectif de réaliser le diagnostic actuel de ce système et d'en identifier les forces et faiblesses.

	QUESTIONS	OUI	NON
1	La Direction des Ressources Humaines dispose t-elle de fiches de poste actualisées ?		
2	La DRH dispose t-elle de fiches emploi-compétences?		
3	La DRH dispose t-elle de référentiels de compétences actualisés et clairement définis?		
4	Les collaborateurs sont t-ils impliqués dans la définition des objectifs ?		
5	Les critères de l'évaluation sont-ils définis par l'ensemble du personnel (évaluateurs, évalués, Direction Générale, Direction des Ressources Humaines...) ?		
6	Ces critères d'évaluation sont-ils actualisés de manière régulière afin d'être alignés aux nouveaux objectifs de CICE ?		

7	Pour toute mobilité, les dossiers d'évaluation sont-ils étudiés et pris en compte pour la décision finale ?		
8	La Direction des Ressources Humaines de CICE contrôle t-elle la qualité des entretiens ?		
9	Les évaluateurs sont ils formés régulièrement aux techniques d'évaluation ?		
10	Les nouveaux collaborateurs sont-ils formés aux techniques de l'évaluation ?		
11	Les évalués sont-ils informés sur les techniques de l'évaluation (connaissances des enjeux, des étapes...) ?		
12	La Direction Générale mène t-elle des entretiens d'évaluation avec ses collaborateurs directs ?		
13	La Direction générale elle-même est t-elle formée sur les pratiques de l'évaluation ?		
14	Les augmentations de salaire prennent-elles en compte les résultats de l'évaluation effectuée ?		
15	Les demandes de formation contenues dans le support d'évaluation sont-elles analysées et prises en compte ?		
16	Les supérieurs hiérarchiques clarifient-ils avec leurs collaborateurs en début de période les missions, compétences et objectifs ?		
17	La Direction des Ressources Humaines propose t-elle des formations à la conduite d'entretiens d'évaluation à tous les supérieurs hiérarchiques ?		
18	Le supérieur hiérarchique est-il apprécié sur sa capacité à évaluer correctement ses collaborateurs ?		
19	Les résultats de l'évaluation sont-ils communiqués à l'ensemble des collaborateurs ?		

20	Le système d'évaluation vous permet-il de détecter les potentiels ou les compétences inutilisées ?		
21	Le système d'évaluation mise en place et l'entretien effectué permettent-ils d'avoir un aperçu du climat social de CICE ?		
22	Les formations sont-elles mieux adaptées avec le système d'évaluation ?		
23	L'évaluation favorise-t-elle un dialogue entre évaluateurs et évalués ?		
24	Réalisez-vous une analyse quantitative et qualitative des supports renseignés par les évaluateurs à la fin de chaque campagne ?		
25	Globalement êtes-vous satisfait des évaluations précédemment effectuées ?		

BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : Exemple de fiche de poste

FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE DU SUPERVISEUR

- 1- Il organise une réunion avec l'associé et le senior pour comprendre / expliquer les activités du client, les instructions de re ingéniering de la mission, la participation du client à l'audit, les attentes particulières du manager et de l'associé, les budgets audit et autres départements.
- 2- Il s'implique dans le processus de planification préliminaire en collaboration avec le senior et propose à l'associé un plan d'audit.
- 3- Il convient avec le client des dates d'intervention de l'équipe. Il s'assure régulièrement de l'absence de problème de planning pour chacun des collaborateurs de la mission.
- 4- Il maintient un contact régulier avec les interlocuteurs importants chez le client pour être informé des mutations intervenus chez le client ou sur son secteur d'activité.
- 5- Il rédige la lettre de mission
- 6- Il contacte le client afin de s'assurer que ce dernier est prêt à accueillir l'équipe
- 7- Il présente l'équipe du client
- 8- Il forme l'équipe aux travaux techniques les plus complexes
- 9- Il s'assure de l'absence de problème susceptible de freiner le déroulement de la mission (retard du client ;...) en contactant le senior.
- 10- Il s'organise en vue de respecter les délais impartis.
- 11- Il communique à l'équipe les informations recueillies au cours de réunions avec le client ou par d'autres moyens (presse...).
- 12- Il veille à la motivation de l'équipe.
- 13- Il revoit le plus tôt possible les travaux du senior et éventuellement des assistants ou stagiaires.

Annexe 4 : support d'évaluation à mi-parcours

EVALUATION DE MISSION :

MISSION :

SOCIETE :

PERIODE DU :

EVALUATEUR :

COLLABORATEUR :

FIRME : CICE Sénégal

GRADE :

Critères d'évaluation :

- Présentation générale
- Relations avec le client
- Relations internes
- Compréhension & implication dans le dossier
- Contribution à la qualité du travail et des rapports
- Aptitude à développer d'autres missions

I Présentation générale

(décrire en deux phrases la présentation du collaborateur : tenue vestimentaire, etc)

II Relations avec le client

III Relations internes

IV. Compréhension & implication dans le dossier

V Contribution à la qualité du travail et des rapports

VI. Aptitude à développer d'autres missions

Commentaires du Collaborateur

Suggestions du Collaborateur

Annexe 5 : support d'évaluation de fin d'année

FORMULAIRE D'EVALUATION GLOBALE

SAISON 2007-2008

Nom Evalueur :	
Date de l'évaluation :	
Nom collaborateur:	
Fonction collaborateur	
Grade collaborateur	
Ancienneté dans le poste	
Total notes:	

Notes	
1 :	Ne rencontre pas les attentes
2 :	Nécessite une amélioration
3 :	Rencontre les attentes
4 :	Dépasse les attentes

Qualité du travail : précision, perfection et présentation du travail				
	2	3	4	note
Rendement inacceptable, erreurs fréquentes,	Rendement moyen, supervision requise	Rendement satisfaisant, légère supervision requise	Rendement Excellent, aucune supervision requise	
Justification de la note :				

Budget temps, volume et efficacité respect des temps d'intervention				
	2	3	4	note
Production en dessous des normes minimales	Production moyenne, ni en dessous, ni au dessus des normes	Production au dessus de la normale	Efficacité maximale	
Justification de la note				

Aptitudes professionnelles : principes comptables, normes audit, syscoa, savoir rendre compte				
	2	3	4	note
Connaissance inadéquate du travail	connaissances des tâches à effectuer	bonnes connaissances du travail, compétence démontrée	Connaissance approfondie du travail, haut niveau de compétence démontrée	
Justification de la note:				

Initiative aptitude à entreprendre et à mettre en œuvre des actions efficaces				
	2	3	4	note
Incapacité à affronter des situations nouvelles	surveillance partiellement requise	gestion efficace et jugement sûr dans les situation inhabituelles	Conception et implantation de solutions pour résoudre les situations inhabituelles	
Justification de la note :				

Leadership encadrement, sens des responsabilités				
	2	3	4	note
Aucune aptitude à influencer les autres	Aptitudes modérée à influencer les autres	Bonnes aptitudes à influencer les autres	Très bonne capacité à influencer les autres	
Justification de la note:				

Travail d'équipe aptitude face au travail et aptitude à travailler avec les autres				
	2	3	4	note
Manque de coopération et difficulté à s'entendre avec les autres	Coopération et entente avec les autres(attitude effacée)	Coopération démontrée, tact et aptitude à éviter les conflits	Coopération constante, désir d'assumer les responsabilités	
Justification de la note :				

Moyens de gestionnalité				
1	2	3	4	note
Employé auquel on ne peut se fier	Employé requérant une certaine surveillance	Rendement conforme aux attentes, sans surveillance	Personne très fiable	
Justification de la note				

Confidentialité				
1	2	3	4	note
parle des dossiers du cabinet en public et en dehors de l'équipe	Applique les consignes	Prend les mesures nécessaires pour ne pas divulguer l'information	Systematiquement vigilant, discret	
Justification de la note				

Assiduité, présence et ponctualité				
1	2	3	4	note
Fréquence injustifiée des retards et des absences	Absence et retards selon la moyenne	gulièrement présent et ponctuel	Aucune absene ou retard au cours de la dernière saison	
Justification de la note:				

Relations interpersonnelles amicales du collaborateur à travailler avec ses collègues et ses supérieurs				
1	2	3	4	Note
Mauvaises relations avec son entourage, conflits fréquents	peut avoir certains conflits avec ses collègues et /ou supérieurs	Plutôt facile d'approche, est apprécié des autres	Digne de confiance et très apprécié des autres	
Justification de la note:				

Relations avec le client : comportement professionnel du collaborateur vis-à-vis du client				
1	2	3	4	Note
Mauvaises relations avec le client	peut avoir certains conflits avec le personnel du client	Plutôt facile d'approche, est apprécié des clients	Digne de confiance et très apprécié des clients	
Justification de la note:				

Présentation générale, tenues correctes et soin sur son hygiène physique				
1	2	3	4	Note
Tenue vestimentaire non correcte et pas de soin sur son hygiène physique	Tenue vestimentaire et hygiène physique moyenne	Tenue vestimentaire assez correcte et tient à son hygiène physique	Tenue vestimentaire très correcte et tient beaucoup à son hygiène physique	
Justification de la note:				

Programme de développement

Tenant compte de l'évaluation globale de l'employé, inscrire les points à développer ainsi que les moyens pour y arriver (formation, coaching...)

Commentaires de l'employé

L'employé peut donner s'il le juge, des indications sur ses souhaits d'évolution professionnelle et ses besoins en formation

En signant ce formulaire, vous confirmez avoir discuté de cette évaluation avec l'évaluateur. La signature de ce formulaire n'indique pas forcément que vous êtes d'accord avec cette évaluation

Signature de l'employé	Date

Commentaires de l'évaluateur

Signature de l'évaluateur :	Date

Annexe 6 : Questionnaire destiné aux salariés

C.I.C.E

Sénégal

Questionnaire :

CICE Sénégal place ses Ressources Humaines au cœur de ses objectifs stratégiques : évaluer les performances de chaque collaborateur dans une perspective de son développement optimal est essentiel pour le succès du Cabinet.

Une amélioration continue de cet outil est donc nécessaire pour l'adaptation de CICE aux environnements internes et externes changeants, mais aussi aux différents processus tels que : la formation, la rémunération, la mobilité...

Ce questionnaire a pour objectif de réaliser le diagnostic actuel du système d'évaluation.

Nous vous remercions d'avance pour l'attention que vous porterez à ce questionnaire.

DIRECTION			
SERVICE			
CATEGORIE SOCIO PROFESSIONNELLE	Cadre	Agent de Maîtrise	Employé
ANCIENNETE AU CICE			
ANCIENNETE DANS LE SERVICE			
GENRE	Masculin	Féminin	

1. Etes-vous informés avant le début des évaluations ?

- Oui
 Non

2. Pensez-vous être prévenus à temps ?

- Oui
 Non

3. Combien de temps avant le début de l'évaluation êtes vous informés ?

- Une journée avant
- Quelques jours voir une semaine avant
- Un mois et plus

4. A quel moment pensez-vous que vous devriez être informé :

- Une journée avant
- Quelques jour voir une semaine avant
- Au moins un mois avant

5. Comment êtes vous évalué ?

- Auto-évaluation
- Un entretien avec votre supérieur hiérarchique direct
- Un entretien avec un collaborateur désigné par votre supérieur
- Un entretien après une auto-évaluation
- Autre : précisez :
-

6. Qui selon vous doit vous évaluer ?

- Votre supérieur hiérarchique direct
- Un de vos collaborateurs
- Vous-même

7. A quel moment êtes-vous évalué ?

- Après chaque mission
- Par an
- Par semestre

8. Globalement êtes vous satisfait du système d'évaluation de CICE ?

- Oui
- Non

9. L'évaluation répond-elle à vos attentes en formation ?

- Oui
- Non

10. Savez-vous ce que l'évaluateur attend de vous ?

Oui

Non

11. Les résultats de l'évaluation vous sont-ils communiqués ?

Oui

Non

12. Êtes-vous formés ou au moins informés sur les techniques d'évaluation ?

Oui

Non

13. Quelle est la procédure mise en place pour la publication des résultats d'évaluation ?

Réunion

Entretien individuelle avec le supérieur hiérarchique

Entretien avec tous les membres du service ou de la direction

Autre (précisez)

14. Ressentez-vous l'impact de l'évaluation sur vos perspectives d'évolution professionnelle au sein du Cabinet?

Oui

Non

15. Pensez-vous que les critères d'évaluation retenus soient adaptés à vos missions et objectifs ?

Oui

Non

16. Avez-vous été impliqué dans le choix de ces critères ?

Oui

Non

17. Que pensez-vous des critères ainsi définis ?

Critères	A conserver	A supprimer
Qualité du travail		
Respect du temps de travail		
Aptitudes professionnelles		
Sens de l'initiative		
Leadership		
Travail en équipe		
Motivation et disponibilité		
Confidentialité		
Assiduité		
Relations interprofessionnelles		
Relations avec le client		
Présentation générale		

18. Quels critères souhaiteriez-vous voir apparaître?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

19. Que pensez-vous du système d'évaluation de CICE ?

- Très bon
- Bon
- Moyen
- A améliorer

